

Facultad de Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras

Universidad Externado de Colombia



Trabajo de grado

Plan de negocios de un restaurante; con el uso de nuevas tecnologías

autor(es):

Andrea Camila Ayala Lizarralde

Tutor (a)

Yefri Manuel Pascagaza Corredor

Bogotá, 5 de noviembre de 2019

Contenido

- 1. Planteamiento de la problemática**
- 2. Descripción del tema**
- 3. Objetivos**
 - 3.1. Objetivo general
 - 3.2. Objetivos específicos
- 4. Marcos de referencia**
 - 4.1. Marco teórico
 - 4.2. Marco contextual
 - 4.3. Marco conceptual
- 5. Metodología**
 - 5.1. Tipos de investigación
 - 5.2. Descripción de cada módulo del modelo de negocios CANVAS
- 6. Constitución de la empresa**
 - 6.1. Sociedades comerciales
 - 6.2. Actividad económica
 - 6.3. Constitución de la empresa
 - 6.4. Proceso de creación de la empresa
- 7. Plan de negocio**
 - 7.1. Presentación de la empresa
 - 7.2. Segmento de mercado
 - 7.3. Propuesta de valor
 - 7.4. Canales de distribución
 - 7.5. Relación con los clientes
 - 7.6. Ingresos
 - 7.7. Recursos claves
 - 7.8. Actividades claves
 - 7.9. Asociaciones claves
 - 7.10. Costos

8. Análisis del sector

9. DOFA

10. Conclusiones

Introducción

Lo propuesto en el presente trabajo, es el diseño y creación de un restaurante que busca diferenciarse, ubicándose en la ciudad de Bogotá, gracias a características como la calidad en el servicio y, por supuesto, en la comida que ahí se ofrece, pero, sobre todo, se pretende que se diferencie de sus competidores por el uso de la tecnología en sus operaciones.

Este restaurante se especializa en la comida italiana y se utilizarán tabletas como elementos para facilitar los procesos en los distintos canales. Son estas características las que hacen la diferencia frente a sus competidores, además de generar ventaja en cuanto a tiempos y operaciones. Esta característica da un atractivo extra al restaurante, muy diferente a lo que se ve tradicionalmente en la ciudad capitalina.

Se dice que la industria restaurantera ha despertado un nuevo segmento de negocios, pero es tanta la competencia que se requiere innovar y así poder ajustarse a las preferencias de los consumidores, que cada vez son más selectivos y exigentes, por tal razón se espera que Al Dente Ltda., tenga un gran impacto en el mercado gastronómico.

Los restaurantes se ven obligados a enfrentar una actualización permanente, no sólo en sus productos, sino también en sus procesos, los cuales se ven optimizados con el uso de la tecnología. Es posible notar que en Bogotá no existe a la fecha un restaurante con estas características, dejando oportunidad para el tipo de negocio como el que se plantea a lo largo de este trabajo.

Agradecimientos

Agradezco infinitamente a todas y cada una de las personas que mencionare a continuación, porque cada una me inspiró de una u otra manera en la realización de esta tesis de grado. Primero que todo quiero agradecer a Dios por darme la oportunidad de tener un estudio universitario, por darme la vida y por poner en mi camino a todas las personas que están a mi alrededor.

A mi familia, a mis padres, a mi hermana, a mi abuelita, a mis tíos y primos que siempre me dieron ánimos y consejos en este proceso. Quiero agradecer especialmente a mi abuelito, quien falleció recientemente, creíste siempre en mi y cada una de estas páginas son para ti.

Por último, me gustaría agradecer a la Universidad Externado de Colombia y a todos los profesores que me dieron las bases para formarme como administradora, especialmente a mi tutor, el profesor Yefri Pascagaza quien me guió y apoyó completamente durante este proceso.

1. Planteamiento de la problemática

En los últimos años, el sector de alimentos y bebidas ha mostrado un crecimiento significativo dentro de la economía colombiana. El sector gastronómico en Colombia ha generado ventas por aproximadamente 19.05 billones de pesos, durante los últimos 4 años (2013-2016). Así mismo, estas ventas han presentado un crecimiento sostenido de 6.06% en los últimos cinco años (Ruiz, 2013).

Los resultados arrojados por las empresas en el 2014 (La República, 2015), reflejan el importante crecimiento de la industria gastronómica, pues existen alrededor de 90.000 restaurantes a lo largo del país. Esto, quiere decir, que este sector en especial es centro de grandes inversiones debido a la entrada de nuevos competidores y proyectos ambiciosos que quieren realizar los empresarios tradicionales.

Particularmente en la ciudad de Bogotá, la oferta de locales y espacios para llevar a cabo el establecimiento de restaurantes y puntos de venta de alimentos y bebidas se ha visto disminuida, debido al crecimiento acelerado de la demanda de productos y servicios gastronómicos por parte de los consumidores (Cáceres, 2012).

Por otro lado, predican que la tecnología orientada al cliente en los restaurantes se convertirá continuamente en una norma, esto debido a que los consumidores están más cómodos con ella, y los propietarios de los restaurantes trabajan para reducir sus costos laborales y aumentar la eficiencia (Escuela de Marketing Gastronómico, 2014).

Cada vez son más los restaurantes en Bogotá que empiezan a introducir las TIC en sus operaciones. La mayoría tiene una fan page en Facebook, otros además son usuarios de Twitter, algunos otros tienen sitio web, sistema de llamado para meseros (Mesa Fija, s.f). La conectividad ya no significa una oportunidad de negocio, sino una exigencia para quienes sobrevivirán al cambio de modelo en sus negocios (La Ruina Habitada, 2016).

Lamentablemente, el uso de estas nuevas tecnologías aún no es algo que sea cabalmente necesario en el desarrollo de las actividades operativas y administrativas de los restaurantes en Bogotá (Mesa Fija, s.f).

Es por tal razón que esta investigación busca responder cómo diseñar un plan de negocios en un restaurante, que busque la satisfacción de las necesidades de los consumidores por medio de una promesa de valor de nuevas tecnologías que harían que los procesos y tiempos de pedido, ejecución y entrega sean más eficientes.

2. Descripción del tema

En los últimos años el sector de alimentos y bebidas ha ido aumentando su auge en los consumidores (La República, 2015. párr. 2). Con esta investigación se busca diseñar un plan de negocios, para un establecimiento del sector gastronómico, ofreciendo alimentos de primera calidad y de eficiencia en el servicio, por medio del uso de nuevas tecnologías, para de esta forma atraer más clientes y hacer que la empresa logre posicionarse de manera efectiva.

Es importante resaltar que el restaurante contará con una estrategia de competitividad que involucra el uso de nuevas tecnologías; estrategia que es muy poco común en la ciudad de Bogotá, debido a que esta característica no se encuentra estipulada como obligatoria a nivel local, y aún no es una tendencia fuertemente establecida en el sector de restauración (Mesa Fija, s.f).

Lo anterior, haría que el restaurante pueda estar a la vanguardia del sector gastronómico y tecnológico (Escuela de Marketing Gastronómico, 2014) y se posicione como pionero en el uso de nuevas tecnologías

para el servicio al cliente.

3. Objetivos

3.1 Objetivo general

Establecer un plan de negocio para un restaurante con elementos diferenciadores, que permita tener una ventaja competitiva y posicionamiento frente a las demás ofertas gastronómicas de la ciudad de Bogotá

3.2 Objetivos específicos

- Estructurar las operaciones necesarias para el funcionamiento de un restaurante y el uso de nuevas tecnologías como propuesta de valor.
- Desarrollar la estrategia empresarial para aplicar a la empresa de tal forma que esta logre un posicionamiento y penetración en el mercado de manera rentable.
- Definir el marco jurídico y empresarial que se debe desarrollar en un plan de negocios.
- Analizar los recursos que se requieren para llevar a cabo la empresa y las estrategias que se va a usar para conseguirlos

4. Marco de referencia

4.1 Marco teórico

Según Kotler, el plan de mercadeo es un proceso social y de gestión a través del cual se obtiene lo que se necesita en el marketing mix, creando, ofreciendo e intercambiando productos con valor como una herramienta de gestión muy importante utilizada por las compañías. Mediante el plan de marketing se realiza un estudio sobre las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de las empresas, que permite conocer la posición estratégica que cada empresa actualmente ocupa, para así determinar objetivos y estrategias a implementar (Kotler, s.f).

En el marketing mix (4P) los especialistas en marketing utilizan una serie de herramientas para alcanzar las metas que se hayan fijado en el plan de mercadeo a través de su combinación o mezcla (mix). Por ello, se puede definir como el uso selectivo de las diferentes variables de marketing para alcanzar los objetivos empresariales. Fue McCarthy quien, a mediados del siglo XX, lo denominó la teoría de las «cuatro pes», ya que utiliza cuatro variables, cuyas iniciales en inglés empiezan por «p»:

- Producto.
- Plaza.
- Precio.
- Promoción (McCarthy.s.f).

Ahora bien, el plan de negocios busca facilitar respuestas apropiadas, en un momento específico, a las tres preguntas que todo empresario, quiere resolver (Cuevas, F. 2013).

- ¿Qué es y en qué consiste la empresa?
- ¿Cuáles son los mecanismos y las estrategias que se van a utilizar para lograr las metas previstas?
- ¿Qué recursos se requieren para llevar a cabo la empresa y qué estrategias se va a usar para conseguirlos?

Es este orden de ideas, un negocio es considerado como, aquello que es objeto o materia de una ocupación lucrativa o de interés (Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, 2016). Un restaurante no es otra cosa que un negocio gastronómico cuyo interés es comercializar alimentos y bebidas.

Según Rodrigo Varela, un plan de negocios es un procedimiento para enunciar en forma clara y precisa los propósitos, las ideas, los conceptos, las formas operativas, los

resultados, y, en resumen, la visión del empresario sobre el proyecto; agregando también, que es un mecanismo para proyectar la empresa en el futuro, prever dificultades e identificar posibles soluciones que pudieran presentarse (Innovación empresarial,2008).

Por otro lado, a finales de los ochenta, Salzer- Morling y Strannegard, afirmaron que las marcas toman el poder estratégico dentro de una organización, teniendo el control sobre el producto que se desea comercializar; esta representa la firma misma de la empresa, considerándola como uno de los activos más relevantes en el desarrollo de una organización, siendo el elemento diferenciador el cual se va encargar de comunicar ya sea un producto o servicio, las características y beneficios del mismo al consumidor, entregado fielmente al usuario que juzgará su decisión de compra a través de dicho mensaje comercial. Es así como se encuentra la necesidad de construir marcas fuertes y sólidas ante el cambio incesante de las organizaciones en un ambiente altamente competitivo. Tellis y Golder dan a conocer cinco principios generales los cuales exponen la construcción de una marca duradera, siendo los siguientes:

1. Visión del mercado.
2. Consistencia en la gestión.
3. Innovación.
4. Compromiso financiero.
5. Apalancamiento de los activos. (Vilas, 2008)

Es así como el plan de empresa es un proceso que busca darle identidad y vida propia a la entidad. Es una forma para enunciar de manera clara y precisa los propósitos, las ideas, los conceptos, las formas operativas, los resultados, y, en resumen, la visión del empresario sobre el proyecto. Según Brian Cooper, este, es un mecanismo para proyectar la empresa en el futuro, prever dificultades e identificar posibles soluciones ante las coyunturas que

pudieran presentarse. Ahora bien, cuando de restaurantes se trata, Cooper resalta que, para la construcción del plan de negocios de un restaurante, es necesario seguir unos pasos; en primer lugar, es necesario realizar una vista de conjunto, para poder luego empezar a evaluar parte por parte (Cómo iniciar y administrar un restaurante, 2002).

Asimismo, para Lucas y Santacruz, los restaurantes no son la excepción, por esto deben contar con un plan de negocio para su estructuración y planeación. Estos son considerados como la base de la construcción de un plan de negocio, logra aterrizar las ideas y organizar tanto la investigación de mercado como la proyección de ganancias; un negocio sin una planeación es más propenso a tomas de decisiones incorrectas que llevan a una pérdida de dinero y tiempo (Lucas, M. y Santacruz, J. 2012).

Es importante tener en cuenta que para el desarrollo del plan de negocios es esencial incluir en el plan estratégico las fortalezas y debilidades a las que tendrá alcance en su desarrollo; ya que como se especificará más adelante, la ventaja competitiva identificada de este negocio está centrada en la innovación.

Como se menciona anteriormente el restaurante tendrá una innovación, que tiene como base la implementación de un sistema tecnológico para prestar el servicio al cliente, estará enfocado en un perfil específico.

El restaurante estará enfocado en el segmento de mercado de hombres y mujeres entre 15 y 50 años, solteros, casados, en unión libre ya que son las personas que acostumbran a comer por fuera de la casa, de estrato 4, 5 y 6, interesados en obtener un servicio eficiente, de alta calidad y de gran variedad de oferta gastronómica a través de servicios tecnológicos e innovadores que brinden una experiencia diferente en el sector.

Que trabajen o tengan el nivel adquisitivo para comprar, familias, empresarios y jóvenes universitarios

Los clientes serán el enfoque principal del negocio, y la adecuación estará enfocada en brindarle al cliente un excelente servicio (Cuevas, F. 2002). Este plan de negocios se enfocará en tres pilares, que crean entre si el valor agregado que se dará a los clientes:

Atención personalizada: Tradicionalmente, es el mesero la persona la encargada de atender al cliente, tomar su orden, y mantenerlo a gusto.

En ocasiones, los clientes no se sienten a gusto con la atención en los lugares donde usualmente se dirigen a comer. Las razones pueden ser muchas: tiempos de espera al momento de llegar al negocio, tiempo excesivo del pedido, falta de atención y contacto visual por parte del mesero, errores en el pedido, etc.

Con la implementación del uso de nuevas tecnologías, la carga laboral de un mesero se reducirá notoriamente, lo que hace que el servicio sea mucho más eficiente (Cuevas, F. 2002).

Plataforma tecnológica: Para los restaurantes existen muchos inconvenientes como lo son los tiempos de espera que tienen sus clientes al momento de llegar al local, y ordenar su pedido. Uno de los mayores problemas que tienen estos negocios de comida son las pérdidas operativas por pedidos incorrectos (Cuevas, F. 2002), en general para los restaurantes representan un porcentaje importante de sus materias primas.

Tecnologías en las mesas: Cada vez es más común que no existan los tiempos muertos. Con los dispositivos móviles, siempre se está haciendo algún tipo de actividad, leyendo, jugando, usando las redes sociales, etc. Ahora en los restaurantes, gracias a las nuevas tecnologías para restaurantes, se aprovecha este tiempo que no se quiere tener

muerto y muchos restaurantes tienen sus propios dispositivos para entretener al cliente dentro de su marca y producto. Con tabletas para hacer el pedido, jugar y pagar.

De acuerdo con los resultados publicados por ETableInteractive, empresa dedicada al desarrollo de la plataforma, los restaurantes que usan este tipo de sistema, mejoran satisfactoriamente en tiempos de espera, así como en una reducción de costos (ETableInteractive Inc s.f).

Por otra parte, estas tecnologías ofrecen servicios adicionales, como ver al chef mientras prepara sus alimentos y leer los comentarios de las personas sobre el restaurante. Por otro lado, es importante saber las tendencias de los platos, y saber cuáles son los preferidos por los clientes, es por esto por lo que la plataforma permite mantener la base de datos de todos los clientes (ETableInteractive Inc, s.f).

Otra parte fundamental de todo plan de negocios es la parte financiera. Para ello, se recomienda un plan financiero el cual se encuentra compuesto por dos partes fundamentales:

En primer lugar, un presupuesto de capital; y, en segundo lugar, un estado de pérdidas y ganancias proyectado (Álzate, J. 2002). Es necesario demostrar qué cantidad de dinero es necesaria para iniciar la idea de negocio.

Por otra parte, los costos fijos como lo son el mantenimiento, la adecuación del lugar, los salarios del personal de apoyo y los arriendos. Por otro lado, están las materias primas y comidas, donde cabe mencionar, que se busca mantener los mismos proveedores para evitar afectar la calidad de esta (Cuevas, F. 2007).

Ahora bien, para poder ser exitosos en un plan de negocios como este, es de suma importancia definir el negocio y usar el marketing de manera correcta para conocer el mercado y así poder diseñar diferentes estrategias que ayuden a diferenciar el restaurante de

otros (A. Schnarch, 2016). Según Alejandro Schnarch, el marketing se considera *“Una disciplina que ayuda a la identificación de ideas, al evaluarlas y validarlas ante las verdaderas necesidades y expectativas del mercado”*. De esta manera, es como el marketing se convierte en una de las herramientas más importantes para un plan de negocio, ya que este ayuda a comunicar la propuesta de valor del negocio.

Puesto que el plan de negocio es la construcción de un restaurante, se puede hablar de usar un marketing gastronómico. Este tipo de marketing se enfoca en la experiencia que puede llegar a tener el cliente en el restaurante. Según la autora, Sandra Cabrera *“La experiencia de convertir el momento del consumo en un recuerdo memorable”*. Lo que se logra con este tipo de marketing, es enfocarse en el cliente, que este pueda vivir un momento y tener una experiencia agradable, hace que sucedan dos puntos claves: El primero es la satisfacción del cliente y el segundo es la fidelización del cliente con el restaurante.

El plan de negocio se centra en la creación de una empresa prestadora de servicio, un restaurante. En dichas empresas el foco central debe ser el servicio, el cual es el que ayuda a satisfacer de manera adecuada las necesidades del cliente (J. Carlazon, 2008). En el servicio se obtiene el primer momento de verdad. Este se da entre la interacción del cliente y la empresa, en este caso los meseros del restaurante. Este primer momento de verdad, que puede ser hasta de un intervalo de 15 segundos, es donde la empresa está en prueba, ya que la imagen del restaurante está en manos de los empleados (J. Carlazon, 2008). Si en este momento de verdad, el cliente tiene una buena experiencia, atención, trato, entre otros factores primordiales del servicio, este va a salir del restaurante con una buena imagen, y de esta manera va a comunicar su experiencia con la voz a voz. Por ende, el servicio se

caracteriza por ser la columna vertebral de una empresa prestadora de servicio, ya que, si el servicio es bueno, el cliente es feliz y así crecerá el negocio exponencialmente.

En cuanto más consciente la empresa esté sobre este punto, mayor valor se le podrá brindar al cliente para lograr superar sus anhelos y expectativas con un valor agregado, en este caso es el de la implementación de nuevas tecnologías, que a la vez los distinguirá de otros restaurantes en el mercado (SAS. Cabrera,2013).

El restaurante deberá tener presente que su elemento diferenciador debe ser usado para atraer nuevos clientes, como lo expone el neuromarketing, el menú es la principal y más poderosa herramienta de marketing gastronómico, para vender dentro del restaurante, simplemente utilizando técnicas de neuromarketing aplicadas al diseño del menú, se puede conseguir que el cliente compre lo que se busca vender (Restaurant-Neuromarketing,s.f).

En el caso de Al Dente Ltda., la carta estará en formato digital a través de las tabletas.

Algunas de las estrategias de neuromarketing aplicadas a la carta, en este caso digital, del restaurante son (¿Cómo aplicar el Neuromarketing en Marketing para restaurantes?,2010):

- **Anclaje mental:** poner un precio alto dentro de una familia de platos, para que el resto parezca más bajo.
- **Descripción de Productos:** Los platos con descripción aumentan en un 27% su pedido según este estudio de neuromarketing
- **No alinear los precios:** ya que causa el efecto escáner y se tiene a elegir lo más barato. Desordena los precios y no los pongas de menor a mayor.
- **Resaltar los productos que son más rentables:** en recuadros, con fotos, etc.

No olvidemos que la vista siempre se va a lo diferente y que rompe con la estética de la carta

Ahora bien, no es correcto sólo pensar en el cliente externo. El cliente interno es de suma importancia para que una empresa funcione adecuadamente. Según el autor Jan Carlzon, una empresa puede utilizar una estrategia de calidad. Dicha estrategia, menciona la aplicación de una pirámide invertida. Esta, tiene como objetivo principal darles una prioridad a los empleados de la empresa, estos necesitan saber y sobre todo sentir, que son fundamentales y necesarios para la empresa, la motivación de un empleado es fundamental (J. Carlzon 2008).

En esta misma pirámide invertida, Jan Carlzon, invita a los dueños, socios y gerentes de una empresa prestador de servicio, a que los empleados deben tener cierta libertad. De esta manera, los empleados podrán tener la capacidad de usar esa libertad para atender a las diferentes problemáticas que los clientes puedan tener durante la prestación del servicio. Con esto, el empleado podrá conocer la diferencia de cada cliente y de esta manera atender y solucionar cualquier inconveniente.

Por otro lado, es importante que la empresa tenga un análisis del entorno en donde va a establecerse. Para Kotler *“La empresa y todos los demás actores operan en un macroentorno más amplio de fuerzas que moldean las oportunidades y presentan riesgos para la empresa”* (Fundamentos de Marketing, s.f). A continuación, se presentan los factores del macroentorno:

- **Demográfico:** es el estudio de las poblaciones humanas en cuanto a densidad, ubicación, raza, sexo, edad y ocupación. El ambiente demográfico que afecta a la empresa es muy importante en el marketing puesto que involucra a las personas las cuales constituyen los mercados. Por tanto, en la variable demográfica del macroentorno se pueden estudiar diversos aspectos (Anónimo, s.f).

- **Económico:** está constituido por factores que influyen en el poder de compra y los patrones de gasto de los consumidores. Los mercados necesitan tanto el poder de compra como los consumidores, y este poder de compra depende de los ingresos del momento, de los precios, los ahorros y el crédito. Por todo esto es importante que el marketing tenga en cuenta las principales tendencias en los ingresos y en los cambios en los comportamientos de consumo (Anónimo, s.f).
- **Ambiente tecnológico:** está formado por fuerzas que influyen en las nuevas tecnologías y dan lugar a nuevos productos y oportunidades de mercado. Las tecnologías son elementos de cambio que pueden suponer tanto el éxito como el fracaso de una empresa, por el simple hecho de que las tecnologías nuevas desplazan a las viejas (Anónimo, s.f).

Además del análisis de los entornos se hace necesario usar otra herramienta de mercadeo, el DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas). Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de la organización y el entorno en el cual éste compite. El análisis DOFA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la corporación y en diferentes unidades de análisis tales. Muchas de las conclusiones, obtenidas como resultado del análisis DOFA, podrán serle de gran utilidad en el desarrollo del trabajo. Si se implementan estas diferentes estrategias de calidad, de servicio y de marketing en el plan de negocio, el restaurante tendrá un plus contra otros restaurantes, pues muchos de estos dejan atrás la esencia, que en este caso es el cliente.

Por otro lado, el modelo de negocios

Canvas establece una lógica sencilla de los componentes que integran una organización. Por esto, se aplica la metodología del método Canvas y utiliza las herramientas de la informática que le permiten al usuario vaciar, de manera directa, datos

referentes a sus ingresos, egresos, costos, gastos e información como su grado de innovación y valor agregado de su proyecto.

El Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología, por medio del Fondo de Innovación Tecnológica (FIT), solicita la presentación del plan de negocios del proyecto con el modelo Canvas (Modelo Canvas, s.f). Asimismo, las propuestas que se apliquen deberán estar alineadas a los siguientes conceptos tecnológicos:

- Innovación tecnológica: innovación que se distingue por una mejora o novedad en las características del desempeño de los productos o servicios, y su aplicabilidad en la práctica dependerá del grado en que dichas características y su grado de novedad sean un factor importante en las ventas de una empresa o industria concerniente (Manual de Oslo, s.f).
- Desarrollo tecnológico: uso sistemático del conocimiento y la investigación dirigidos hacia la producción de materiales, dispositivos, sistemas o métodos, incluido el diseño, desarrollo, mejora de prototipos, procesos, productos, servicios o modelos organizativos (Manual de Oslo, s.f).
- Empresas de base tecnológica: organizaciones productoras de bienes y servicios comprometidas con el diseño, desarrollo y producción de nuevos productos y/o procesos de fabricación innovadores por medio de la aplicación sistemática de conocimientos técnicos científicos (Office of Technology Assessment, s.f).

Es importante resaltar que el modelo creado por Alex Osterwalder, busca integrar y analizar la empresa como un todo y que esto sirva como base para desarrollar diferentes modelos de negocios, a lo largo de los años se ha convertido en una herramienta de innovación estratégica.

Ahora bien, los restaurantes se caracterizan por pertenecer a un sector empresarial altamente volátil que sufre de elevados niveles de incertidumbre sobre las demandas del cliente y los recursos disponibles. Por ende, están ansiosos por orientar sus estrategias hacia el desarrollo tecnológico para ser capaces de adaptarse al entorno; donde, la tecnología se convierte en un factor significativo en el funcionamiento de estos negocios, con grandes desarrollos en las capacidades tecnológicas para la elaboración de alimentos, los avances en las competencias digitales y la introducción de softwares sofisticados para apoyar la prestación de los servicios (Ruiz. H. 2014).

En este tipo de empresas, el uso de la tecnología va desde un uso mínimo con computadores, internet, a un uso más extenso al emplear sistemas de información, softwares para la gestión, sistemas de asistencia y tiempo, recaudación de costos, equipo y utensilios para nuevas formas en la preparación de los alimentos (Ruiz. H. 2014). Así, cada vez más los operadores de restaurantes están utilizando la tecnología para controlar sus actividades de manera más eficiente, proporcionar un mejor servicio a los clientes y ampliar sus esfuerzos de comercialización; destacando la popularidad de las tecnologías de

Un gran porcentaje de expertos en el sector emplean distintas tecnologías en los procesos de servicio, tales como hacer reservaciones, ordenar la comida vía sistemas de comandas electrónicas y usar recursos para su promoción en medios digitales. Estos hallazgos apoyan la idea de que la mayoría de los restaurantes utilizan la tecnología como herramienta para hacer sus procesos más eficientes y promocionarse.

Mientras que también su estudio dio cuenta que la integración tecnológica con otros procesos como el pedido de los proveedores es limitada y el uso estratégico de los sistemas está subutilizado; asimismo, mostró que sólo un pequeño porcentaje (28.9%) de

restaurantes hacen uso de aplicaciones más avanzadas como la programación de empleados (Ruiz. H. 2014).

Por otro lado, las tecnologías también son aplicadas para la gestión de ingresos de los restaurantes, ayudando a la maximización de la entrada de dinero y toma de decisiones de inversión; además de auxiliar en los procesos de planificación de espacios y mesas, el control de la duración de la comida y la optimización de la combinación de precios. Con esto queda claro que la tecnología puede implantarse para aumentar los ingresos, ofrecer un servicio en tiempo óptimo (consistente y rápido) y personalizado (atención amable y respetuosa), así como controlar la calidad de los alimentos (temperaturas, puntos de cocción y montajes correctos); ya que, con ello se logran reducir los tiempos de producción y de servicio, aparte de disminuir las pérdidas por devolución de platillos que no cumplen con los estándares de calidad. Igualmente, las tecnologías utilizadas en la interacción con el cliente, extienden la ventaja competitiva para los restaurantes, al mejorar la comunicación, la planeación y la organización del servicio.

4.2 Marco conceptual

El concepto de empresa evoca el supuesto de emprender una actividad con unos objetivos ya determinados e involucra un supuesto de esfuerzo, sacrificios y valentía. Es este concepto el que ha evolucionado a lo largo de la historia y se ha modificado con cada uno de los avances en las industrias; comenzando con un vínculo entre empresa y producción originado por el cambio entre la elaboración manual y la industrializada, y llegando a considerarla como un eslabón en la vida de las naciones (Reynoso. C, 2013).

Ahora bien, el diccionario de la Real Academia de la Lengua española define la empresa como “una unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de

prestación de servicios con fines lucrativos” (2014); lo que lleva a profundizar en las otras unidades que conforman la sociedad. La sociedad está conformada por una multitud de agentes económicos: familias, empresas y las administraciones públicas, quienes pueden desempeñarse como consumidores o productores (González. F, 2010).

De igual forma es considerado una actividad de la economía, en Colombia este concepto está definido en el artículo 25 del Código de Comercio, en el que dice, que una empresa es *“toda actividad económica organizada para la producción, transformación, circulación, administración o custodia de bienes, o para la prestación de servicios. Dicha actividad se realizará a través de uno o más establecimientos de comercio”*.

Existen diferentes actividades económicas, según estas las empresas son clasificadas en sectores; el sector primario o extractivo, relacionado con la obtención de recursos básicos naturales; el sector secundario o industrial, encargado de la transformación de recursos en productos o subproductos; y el sector terciario o de servicios, en el que se centran las actividades comerciales y de servicios (González. F,2010). En este último se encuentra el sector gastronómico, conformado con restaurantes y bares. Los restaurantes son definidos como establecimientos de comercio que sirvan al público, mediante precio, comidas y bebidas para ser consumidas en el mismo local.

Los planes de negocios permiten evaluar la viabilidad de la creación de una empresa, sirven para evaluar el futuro de esta y tomar decisiones adecuadas. Al hacer un plan de negocio se deben incluir los siguientes pasos: definir el producto o servicio y el equipo de trabajo, determinar el plan de mercadeo y el sistema de negocio, realizar un análisis de riesgos, un plan de implementación y uno financiero, y un resumen ejecutivo (MINCIT, 2010).

Un modelo de negocio es el plan previo que define qué se le va a ofrecer al mercado, cómo se va a hacer, quién será el mercado objetivo, cómo se va a vender el producto o servicio y cuál será el método para generar ingresos (Anónimo, 2016). Para esto, es indispensable tener en cuenta diferentes aspectos.

En primer lugar, se encuentra la planeación estratégica, que es uno de los elementos fundamentales para la creación y desarrollo de una empresa, pues esta se utiliza para establecer una posición única y valiosa en el mercado, que pueda ser sostenible a lo largo del tiempo (Anónimo, s.f).

Adicionalmente, el marketing gastronómico, el cual se basa en la aplicación de todos los métodos de mercadeo eficientes para el sector de la gastronomía. Todavía en tiempos modernos este término es bastante desconocido, pero el mercado gastronómico tiene mucho tiempo de existir y está convirtiéndose en una especialidad, por la cual optan muchas personas (Cabrera. S, 2013).

Los restaurantes deben contar con una oferta variada para servir y consumir en el establecimiento, así como ser un sitio de esparcimiento familiar y social. Se clasifican según la procedencia, regional o internacional; tipo de cocina, casera, vegetariana entre otras; tipo de explotación, independiente, franquicia o cadena; tipo de oferta o concepto; la clasificación en guías gastronómicas, y las certificaciones en sistemas de gestión de calidad (Federación Española de Hostelería, s.f).

Como ya se ha mencionado, se pretende que el modelo de negocios que se propone en este proyecto sea un restaurante que involucre el uso de nuevas tecnologías para posicionamiento y mejoramiento de procesos internos. Las nuevas tecnologías hacen referencia a los últimos desarrollos tecnológicos y sus aplicaciones. Se centran en los

procesos de comunicación y las agrupamos en dos áreas: la informática, y la telecomunicación, con interrelaciones y desarrollos a más de un área (RAE, s, f).

Para tener una adaptación tecnología se debe tener en cuenta el uso de wifi, que es básicamente contar con un servicio de conexión a internet, es importante entender que algunas personas prefieren un espacio en el que puedan seguir monitoreando y compartiendo información en sus redes. A su vez, tener dispositivos tecnológicos propios del restaurante en donde el cliente evidencie el elemento innovador que caracteriza a la empresa, realizando su pedido desde la tableta, viendo en transmisión en vivo la cocina, comentarios de comensales y el menú, entre otros.

Finalmente, es indispensable tener en cuenta los estados financieros una vez se encuentra constituida la empresa, es decir, el registro formal de las actividades financieras (Álzate. J, 2002). Estos son los que determinan, en gran medida, si se están generando pérdidas o ganancias, y las consecuencias de esos efectos. En caso de que se generan muchas pérdidas, el análisis de los estados financieros, debe arrojar resultados que ayuden a generar un análisis que permita construir un plan de mejora para disminuir las pérdidas. Algunos de estos estados financieros son el balance general, que informa sobre los activos de una empresa, pasivos y patrimonio neto o fondos propios en un punto momento dado (Álzate. J, 2002), y el flujo de caja, que informa sobre los movimientos de la empresa, en contraposición con la cuenta de resultados que utiliza el criterio del devengo y no tiene en cuenta los movimientos ocasionados por la inversión y financiación (Álzate. J, 2002).

4.3 Marco contextual

De acuerdo con un estudio realizado por la Asociación Colombiana de la Industria Gastronómica (Acodres), en la actualidad se estima que en Colombia hay cerca de 65.000 establecimientos pertenecientes al sector de restaurantes (Acodres, 2014).

La dinámica del sector gastronómico y de restaurantes en Colombia ha alcanzado un crecimiento considerable durante la última década. Una tendencia que llevó a los colombianos a pasar de consumir 7,9 billones de pesos en alimentos fuera del hogar en el 2003, a más de 22,55 billones de pesos durante el último año (El Colombiano, 2013).

Se cree que este crecimiento ha sido originado por el boom gastronómico que ha vivido tanto el país como Bogotá. En cuanto a la capital, se cree que su crecimiento está relacionado con el aumento en las importaciones de utensilios de cocina, el fortalecimiento en programas gastronómicos, las nuevas producciones televisivas y el intenso ritmo laboral que obliga a los trabajadores a almorzar fuera de sus casas (Dinero, 2015).

Se calcula que esta actividad aporta aproximadamente un 2,3 por ciento al PIB de la ciudad. Actualmente existen aproximadamente 23.000 empresas del sector gastronómico. Por otro lado, están registradas 717 empresas ante la Cámara de Comercio de Bogotá (Portafolio, 2016).

Ahora bien, el uso de nuevas tecnologías para prestar un servicio diferente ha sido uno de los elementos más importantes cuando de posicionamiento de restaurantes se trata. La aparición de aplicaciones y la implementación de dispositivos digitales que ayudan a optimizar la velocidad de atención y entrega de productos ha impulsado una transformación en la forma en la que este gremio ofrece atención a sus clientes (Revistapym, 2017).

A nivel mundial se estima que cerca del 60 por ciento de los operadores de restaurantes aseguraron que su foco en este año será la innovación digital, según el *Hospitality Technology's 2017 Restaurant Technology Study*, además, la industria de comida rápida, en donde se destacan Subway y Pizza Hut, están usando aplicaciones móviles que permiten personalizar el servicio mediante la interacción de un usuario con el sistema (Revistapym, 2017).

Por otro lado, en Colombia, a pesar de que en Bogotá hay un crecimiento positivo en el sector gastronómico, no existe un restaurante que haga uso de nuevas tecnologías para el funcionamiento de esté en pro de los clientes, existen restaurantes temáticos, como Andrés Chía o D. C, La Juguetería, pero ninguno de estos ha buscado innovar frente al uso de un sistema tecnológico. Según expertos, la tecnología que se desarrolla y se implementa de manera exitosa en el resto del mundo rara vez es utilizada en Colombia, y los restaurantes solo efectúan lo que ven que todo el mundo usa. En general, los restaurantes son completamente ajenos a ensayar nuevas tecnologías en beneficios de sus clientes y sus negocios, algo que suena ilógico, pero es real (Revista La Barra, 2015).

Con todo el movimiento de la gastronomía en el país y el aumento de la competencia, que cada día es más notable, se hace necesario que los restaurantes comiencen a implementar tecnologías innovadoras que brinden una atención más amable y eficiente y le den al comensal una experiencia agradable.

La llegada de cadenas internacionales llevará a los restaurantes locales a innovar y a acoger las tecnologías que ya están disponibles en el país pero que no se atreven a utilizar (Revista La Barra, 2015). Un claro ejemplo es en la Ciudad de México, que existen restaurantes como la cadena Chili's, la cual subió la venta de café en un 50%, sólo por implementar las nuevas tecnologías en sus restaurantes con un iPad en la mesa (Marketing Gastronómico, 2014).

Queda claro que los nuevos avances tecnológicos se están revelando, año tras año, como un eficaz elemento, clave a la hora de satisfacer las necesidades de los clientes, haciendo que las empresas sean más rentables y logren posicionamiento en el mercado. Por eso, los expertos esperan que en Colombia se dé un giro de 180 grados y se vuelque a la

implementación de herramientas que no solo beneficien su negocio, sino que mejoren la visita del comensal (Revista La Barra, 2015).

5. Metodología

Para el desarrollo de esta investigación se utilizaron fuentes primarias, debido a que estas brindan información general y actual. Se hicieron 248 encuestas con el fin de responder a los objetivos de la investigación y del mismo modo se buscó información en fuentes secundarias como las normas que rigen el turismo y a las empresas turísticas, se tuvo en cuenta las leyes y normas que rigen el marco jurídico de Colombia frente a establecimiento y a su vez libros que complementen la información de este trabajo.

5.1 Tipo de investigación

Para lograr los objetivos del presente estudio se utilizó una metodología mediante el modelo de negocios canvas, el cual es un sistema que permite realizar un plan de negocio de manera rápida y visual. Este, no está destinado a ser estático, todo lo contrario, está planteado para realizar todas las modificaciones necesarias sin cambiar todo el plan de negocio, es de naturaleza cualitativa con un enfoque exploratorio, ya que proporciona grandes contribuciones para direccionamiento estratégico, dinámico y ágil de las empresas basado en la percepción, el valor agregado y de la satisfacción de los clientes. Esto con el fin de poder dar respuesta a las preguntas exigidas por la guía a desarrollar. (Modelo Canvas, 2014).

A través de la metodología Canvas, se llegó a la elaboración un plan de negocio de un restaurante con el uso de nuevas tecnologías. Esto, con el fin de innovar e incursionar en el sector gastronómico, para de esta manera darle al cliente una experiencia diferente y a su

vez fidelizarlo con la empresa. Por otro lado, las ventajas que tiene hacer uso de esta metodología son bastante notorias, la simplicidad de interpretación, el enfoque integral y sistémico entre otros.

Se pretende crear el modelo empresarial en un periodo de tiempo de dos a tres años, que se considera un tiempo prudente para estructurar el plan y la estrategia que se llevaría a cabo en el establecimiento para que este se encuentre en regla con los marcos legales establecidos.

5.2 Descripción de cada módulo

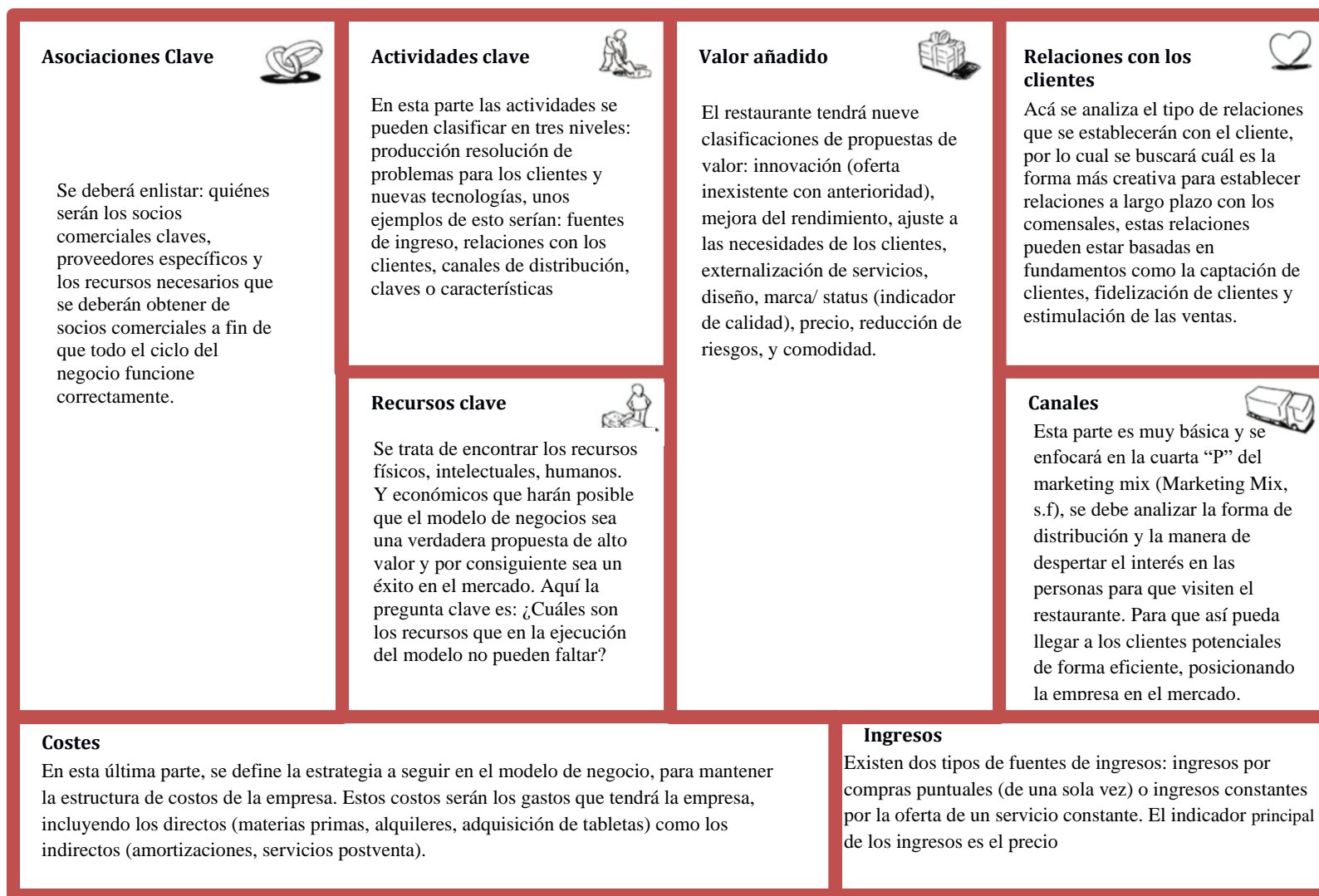


Figura 1: Lienzo del modelo de negocio. Fuente Business Model Generation

escrito por Alexander Osterwalder.

6. Constitución de la empresa

6.1 Sociedades comerciales

Las sociedades limitadas (SL) denominadas en el Código de Comercio colombiano como sociedades de responsabilidad limitada (SRL), son un tipo de unión mercantil en la que como bien lo dice su nombre, la responsabilidad de los socios está limitada hasta el monto del capital que cada uno aportó al momento de constituir la compañía. Esta condición, lo que quiere decir es que si en algún caso eventual, la empresa no puede pagar con sus propios medios las deudas adquiridas, el único patrimonio de los socios que se verá comprometido será el correspondiente a sus aportes, pero en ningún momento deberán usar su patrimonio personal para cubrir las deudas de la empresa (Actualícese, 2014).

6.1.1. La empresa se constituirá mediante escritura pública entre dos socios, bajo la figura de una sociedad limitada y tendrá las siguientes condiciones:

6.1.2. Los socios deben definir en la escritura pública el tiempo de duración de la empresa y podrán delegar la representación legal y administración en un administrador, quien se guiará por las funciones establecidas en los estatutos.

6.1.3. La denominación o razón social será ***Al Dente Ltda.***

6.1.4. Según el artículo 358, la representación de la sociedad y la administración de los negocios sociales estará a cargo de todos y cada uno de los socios; que además tendrán las siguientes atribuciones:

- 1.** Estudiar y aprobar las reformas de los estatutos (En Colombia, s.f).
- 2.** Examinar, aprobar o improbar los balances de fin de ejercicio y las cuentas que deban rendir los administradores (En Colombia, s.f).
- 3.** Disponer de las utilidades sociales (En Colombia, s.f).

4. Adoptar todas las medidas que se encuentren estipuladas en el estatuto y que reclamen el interés común de los asociados (En Colombia, s.f).
5. Resolver todo lo relativo a la cesión de cuotas, así como la admisión de nuevos socios (En Colombia, s.f).
6. Decidir sobre el retiro y exclusión de socios (En Colombia, s.f).
7. Exigir de los socios las prestaciones complementarias o accesorias (En Colombia, s.f).
8. Ordenar las acciones que correspondan contra los administradores, el representante legal, el revisor fiscal o cualquiera otra persona que hubiere incumplido sus obligaciones u ocasionado daños o perjuicios a la sociedad (En Colombia, s.f).
9. Elegir y remover libremente a los funcionarios, estableciendo claramente sus atribuciones (En Colombia, s.f).

6.1.5. En la junta de socios cada uno tendrá tantos votos cuantas cuotas posea en la compañía. Las decisiones de la junta de socios se tomarán por un número plural de socios que represente la mayoría absoluta de las cuotas en que se halle dividido el capital de la compañía. En los estatutos podrá estipularse que en lugar de la absoluta se requerirá una mayoría decisoria superior (En Colombia, s.f).

6.1.6. La sociedad se disolverá cuando ocurran pérdidas que reduzcan el capital por debajo del 50% o cuando el número de socios exceda de veinticinco (En Colombia, s.f).

6.2 Actividad económica

De acuerdo con la actividad económica que se va a realizar, se tiene en cuenta el trámite relacionado con el Código CIIU H5521 (Expendio a la mesa de comidas preparadas, en restaurantes). Es importante resaltar que la función de este código es

clasificar uniformemente las actividades económicas por procesos productivos. Su objetivo principal es proporcionar un conjunto de categorías de actividades que se pueda utilizar al elaborar estadísticas sobre ellas (Mincit, s.f). Esto se llevará a cabo en el momento de la matrícula mercantil.

Adicionalmente, es importante consultar el uso del suelo. Verificar en la Secretaría de Planeación de Bogotá si es posible desarrollar la actividad en el lugar previsto. Se tiene prevista una zona comercial, por lo que es poco probable tener un problema por uso del suelo indebido.

6.3 Constitución de la empresa

La constitución de la empresa, lleva consigo un proceso de creación y constitución, que contempla una serie de trámites y actividades que garantizan la operación legal y la protección de la actividad comercial.

6.4 Proceso de creación de la empresa

El proceso para crear como empresa al restaurante Al Dente Ltda., estará basado bajo las directrices de la Cámara de Comercio de Bogotá, la cual define lo siguiente:

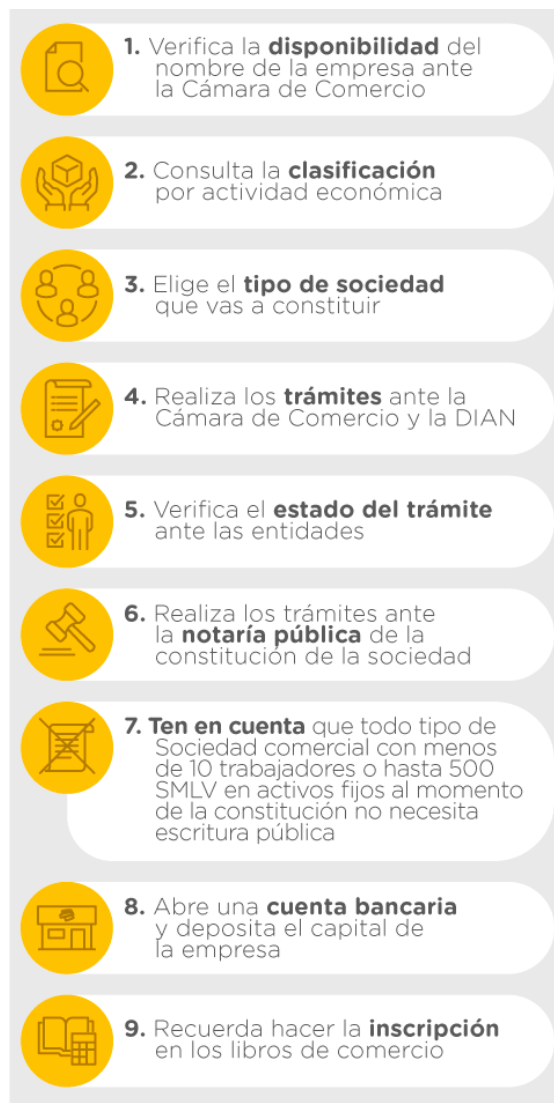


Figura 2: Pasos para la creación de la empresa. Fuente Cámara de Comercio de Bogotá

6.4.1 Trámites de constitución de una empresa en Colombia. En Colombia existen cuatro pasos básicos que deben cumplirse para la creación o constitución de una empresa (véase tabla 2).

6.4.2 Trámites con las entidades distritales. La Cámara de Comercio de Bogotá establece que dependiendo de la actividad económica que va a realizar cada empresa, es probable que se requieran algunos de los siguientes trámites al finalizar las gestiones de creación y constitución (Cámara de Comercio de Bogotá) (véase tabla 3).

C o m e r c i a l e s	Verificar en la Cámara de Comercio que el nombre del establecimiento no este asignado a otro establecimiento comercial (Comunación personal, 2017).	F u n c i o n a m i e n t o	Se debe solicitar la licencia Sanitaria, para esto se debe enviar una carta, para que le hagan la primera visita. En ésta se pide un curso de manipulación de alimentos y se realizan los exámenes pertinentes (Comunación personal, 2017).	Alcaldía: Se saca el permiso de la apertura del establecimiento (Comunación personal, 2017).
	Matricular y registrar la sociedad en la Cámara de Comercio. Se deben registrar los libros contables (libro mayor, libro diario, libro de artes, libro de socios y libro de inventario y balances) (Comunación personal, 2017).		Adicionalmente, se deben ubicar los implementos de aseo lejos de los alimentos para que no tengan contacto con éstos y así evitar su contaminación. Por último dan algunas recomendaciones y un plazo para cumplir con los requisitos (Comunación personal, 2017).	
T r i b u t a r i o s	Se debe solicitar el NIT, RUT (Registro único tributario) y el IVA en la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales DIAN; para que de esta manera la sociedad quede registrado en el régimen común por ser una persona jurídica (Comunación personal, 2017).	S e L e g a u b r o i r d a l d	Administradora de riesgos profesionales (ARP) (Comunación personal, 2017).	Entidades promotoras de salud (EPS) (Comunación personal, 2017).
	Facturación de la DIAN: Solicitar el sistema de facturación (pos, plu), enviando una carta y el certificado de la Cámara de Comercio (Comunación personal, 2017).		Cajas de compensación familiar (Comunación personal, 2017).	Ministerio de Trabajo (Comunación personal, 2017).

Tabla 1: Trámites para la constitución de la empresa. Fuente Elaboración propia

Entidad	Trámites	Carácter
Secretaría Distrital de Planeación	Solicitud de concepto de uso de suelo	Voluntario
Secretaría Distrital de Ambiente	Permiso de concesión de aguas subterráneas.	Obligatorio, de acuerdo al impacto ambiental que genere su actividad.
	Permiso de emisiones atmosféricas para fuentes fijas.	
	Solicitud de certificado de cumplimiento.	
Superintendencia de Industria y Comercio	Consulta de marca	Voluntario, si usted desea proteger su marca, lema, enseña o patente.
	Registro de marca	
	Registro de patente.	
	Calibración de instrumentos de medición.	

Tabla 2: Trámites con las entidades distritales. Fuente: Elaboración propia

6.4.3 Código de comercio. La relación con el Código Comercio al presente Plan de Negocios se da a cabalidad en cuanto la aplicabilidad de este, que define que los comerciantes y los asuntos mercantiles se rigen por las disposiciones de la ley comercial. Adicionalmente, según el Artículo 19 CDC son obligaciones de todo comerciante:

1. Matricularse en el registro mercantil (Código de Comercio, s.f).
2. Inscribir en el registro mercantil todos los actos, libros y documentos respecto de los cuales la ley exija esa formalidad (Código de Comercio, s.f).
3. Llevar contabilidad regular de sus negocios conforme a las prescripciones legales (Código de Comercio, s.f).

4. Conservar, con arreglo a la ley, la correspondencia y demás documentos relacionados con sus negocios o actividades (Código de Comercio, s.f).
5. Denunciar ante el juez competente la cesación en el pago corriente de sus obligaciones mercantiles (Código de Comercio, s.f).
6. Abstenerse de ejecutar actos de competencia desleal (Código de Comercio, s.f).

6.4.4 Ley 232 de 1995. La relación surge porque esta Ley dicta las normas para el funcionamiento de los establecimientos comerciales, como explica el Código de Comercio, el establecimiento de comercio es un conjunto de bienes materiales e inmateriales organizados por el empresario para desarrollar de modo continuo y estable una actividad económica organizada, pudiendo ser propietario de la empresa una o varias personas a la vez (De Establecimiento de Comercio, s.f).

Ahora bien, Al Dente Ltda. será constituido como un establecimiento comercial, en donde dos empresarios, los cuales son personas naturales, organizan una actividad económica con el fin de prestar un servicio a las personas, a través de la implementación del uso de nuevas tecnologías.

Por otro lado, según el artículo 2 de la Ley 232 de 1995, es obligatorio para el ejercicio del comercio que los establecimientos abiertos al público reúnan los siguientes requisitos:

1. Cumplir con todas las normas referentes al uso del suelo, intensidad auditiva, horario, ubicación y destinación expedida por la autoridad competente del respectivo municipio (Ley 232 de 1995, s.f).
2. Las personas interesadas podrán solicitar la expedición del concepto de estas a la entidad de planeación o quien haga sus veces en la jurisdicción municipal o distrital respectiva (Ley 232 de 1995, s.f).

3. Cumplir con las condiciones sanitarias descritas por la Ley 9ª de 1979 y demás normas vigentes sobre la materia (Ley 232 de 1995, s.f).
4. Para aquellos establecimientos donde se ejecuten públicamente obras musicales causante de pago por derechos de autor, se les exigirá los comprobantes de pago 93, expedidos por la autoridad legalmente reconocida, de acuerdo con lo dispuesto por la Ley 23 de 1982 y demás normas complementarias (Ley 232 de 1995, s.f).
5. Tener matrícula mercantil vigente de la cámara de comercio de la respectiva jurisdicción (Ley 232 de 1995, s.f).
6. Comunicar en las respectivas oficinas de planeación o, quien haga sus veces de la entidad territorial correspondiente, la apertura del establecimiento (Ley 232 de 1995, s.f).

7. Plan de negocio

7.1. Presentación de la empresa

7.1.1 Nombre de la empresa. La empresa va a tener el nombre de Al Dente Ltda. haciendo alusión al tipo de comida que servirá el restaurante, cocina italiana.

7.1.2 Misión. Cuando se está creando un plan de negocios para una empresa, se necesita incluir una misión. Esta herramienta puede ser igual de importante que el plan y resume, en algunas oraciones cortas, la esencia de las metas del negocio y la filosofía detrás de éste (Entreprenur, 2017). Es así como la misión del restaurante se define como:

Ofrecer alimentos de la gastronomía tradicional italiana, con la mejor calidad y un precio asequible para nuestros clientes y ofreciendo un servicio innovador que sobrepase las expectativas de los consumidores a la hora de comer.

7.1.3 Visión. Una visión clara propone un fin, las estrategias proveen los medios para ese fin y las tácticas proporcionan las acciones requeridas para cumplir las estrategias.

La visión, como la conciben algunos autores, es la estructura mental que lo ubica en el tiempo y en el espacio de acuerdo con sus objetivos (Entreprenur, 2017). Es así como la visión del restaurante se define de la siguiente forma:

Lograr ser un restaurante innovador, altamente competitivo en el mercado, y poder cumplir con todos los servicios ofrecidos que buscan satisfacer los clientes.

7.1.4 Objetivos de la empresa. Los principales objetivos de la empresa son:

- **Innovación:** La innovación debe ser el pilar fundamental en el que se apoye el crecimiento de la empresa. Como se sabe el restaurante ofrecerá a los clientes algo que no tienen los demás restaurantes, el uso de nuevas tecnologías en su funcionamiento. La única manera de mantener una ventaja competitiva será favoreciendo el espíritu innovador y haciendo que la empresa logre posicionarse en el mercado.

- **Calidad:** Al Dente Ltda., debe ser sinónimo de calidad. Los clientes deben estar muy satisfechos con los servicios de la empresa y el reto es conseguir que todos ellos quieran regresar, buscando una fidelización de estos. Además de una gran calidad se debe ofrecer a un precio competitivo, apostando más por el volumen que por los márgenes.

Estos dos objetivos constituirán el punto de partida para todas las decisiones estratégicas que serán tomadas desde la gerencia, tanto a largo plazo como operacionales, alineando las decisiones tomadas en la empresa hacia la consecución de estos.

Como se mencionó anteriormente, se decidió por un nombre en italiano para mantener el enfoque del restaurante intacto, por eso la marca que se decidió utilizar es: Al Dente Ltda., fácil de pronunciar y con un sonido especial lo cual genera recordación.

Se utilizará en el logo letras y colores llamativos para generar mayor impacto a los ojos de los comensales, tendrá la bandera de Italia para lograr el reconocimiento del tipo de comida que se servirá, no se incluyó nada alusivo al uso de tecnologías para no crear

confusión en los clientes potenciales, además se espera que el restaurante sea reconocido por su innovación en un rango muy corto de tiempo, por lo que tampoco es necesario incluirlo en el logotipo de la empresa.



Figura 3: Logotipo de la empresa

7.2. Segmento de mercado

El sector gastronómico en Colombia y específicamente la ciudad de Bogotá, se ha convertido en uno de los más interesantes y atractivos para invertir en él, dado el alto grado de crecimiento y desarrollo durante los últimos años. Razones como la entrada de nuevos inversionistas y una tendencia para que el sector gastronómico sea más formal e innovador impulsaron las ventas. Así mismo, siguiendo la tendencia, según una encuesta realizada por ACODRES (Asociación Colombiana de Restaurantes) Bogotá es el primer destino gastronómico de Colombia (ACODRES,2013).

De acuerdo con el DANE, hoy el 6,71% de la canasta familiar de los colombianos corresponde a comida fuera del hogar y el 4,98% a comida en restaurantes (DANE, 2016). Además de lo anterior, es pertinente resaltar que en el sector se viene dando una fuerte tendencia hacia la formalización y procesos de mejoras en las concepciones de los negocios. Para comprobar lo manifestado, solo basta con mirar el gran número de empresas con estructuras fuertes que permiten el desarrollo de cadenas de restaurantes, con grandes

inversiones y altas utilidades. El sector de restaurantes, en el último año ha aumentado su capacidad en 150.000 nuevas sillas y la industria genera 3.000 empleos directos e indirectos (Portafolio, 2016).

Asimismo, según la Asociación Colombiana de la Industria Gastronómica, Acodrés, en este momento existen más de 120.000 restaurantes en Colombia, y mensualmente se abren aproximadamente de 15 a 20 nuevos establecimientos en todo el país (Cámara de Comercio, 2017). Por tal razón, los propietarios que hacen parte del sector deben buscar la forma de diferenciarse de sus competidores con el fin de sobrevivir en el mercado y ganar la fidelidad de sus clientes, ofreciéndoles experiencias únicas y herramientas interactivas que los acerquen más a los comensales.

La idea de crear un plan de negocios con el uso de nuevas tecnologías, busca tener éxito en la ciudad de Bogotá por el tipo de personas que viven y visitan la ciudad, además que sería algo innovador tanto para el sector restaurantero como para los capitalinos. Esto, mediante el adecuado uso de las innovaciones tecnológicas, que podría ayudar a que el restaurante pudiera sobresalir en varios aspectos como: el servicio al cliente, aumentando la satisfacción de los comensales, incrementando los ingresos por la cantidad de pedidos frecuentes, mejorando la gestión en el área de pedidos, perfeccionando la presentación de los productos, y avanzando en la gestión de relaciones con el cliente para desarrollar nuevas estrategias que cubran las necesidades del momento.

Ahora bien, se desarrolló un focus group con el segmento objetivo del restaurante a fin de identificar gustos, ideas y experiencias que permitieran sostener la idea de negocio. Los objetivos del focus group estaban centrados en identificar las siguientes inquietudes del modelo de negocio:

Factores	Lugares top of mind
	Hábitos de consumo
	Frecuencia de uso del servicio (número de veces por semana)
	Identificar quejas frecuentes del servicio en general
	Valoración eficiencia del servicio (tiempos de atención)
	Calidad del servicio
	Interés del segmento objetivo por la idea de negocio
	Cocreación en términos de un buen servicio
	Elasticidad ante el precio
	Horarios fuertes para el restaurante

Tabla 4: Factores a evaluar en las encuestas. Fuente elaboración propia

7.1.1 Cálculo de la muestra. El método utilizado para la selección de la muestra fue el de muestreo aleatorio simple, el cual se caracteriza porque otorga la misma probabilidad de ser elegidos a todos los elementos de la población (Anónimo, s.f). Dado que la población bogotana de estratos cuatro, cinco y seis es de 724.866 personas (Instituto de Estudios Urbanos,2016). Cabe resaltar que estas encuestas se hicieron por medio electrónico (Ver Anexo 1). La ecuación por aplicar es la siguiente:

$$n = \frac{Z_a^2 \times p \times q}{d^2}$$

- Donde:

Z: valor correspondiente a la distribución de Gauss (nivel de confianza)

P: prevalencia esperada del parámetro a evaluar, en caso de desconocerse (p

: 0,5), que hace mayor el tamaño muestral

Q: $1 - p$

D: margen de error

- Para el caso de la realización de esta encuesta se utilizó:

Cálculo de Muestras para Poblaciones Finitas				
INGRESO DE PARAMETROS				
Tamaño de la Población (N)	724.866			Tamaño de Muestra
Error Muestral (E)	0,05	Fórmula	246	
Proporción de Éxito (P)	0,8			
Proporción de Fracaso (Q)	0,2	Muestra Optima	246	
Valor para Confianza (Z) (1)	1,96			

Figura 4: Cálculo muestral. Fuente elaboración propia

7.1.2 Resultados.

- Se encuestaron 248 personas de las cuales el 46% eran mujeres y el 54% eran hombres.
- El 65% de las encuestadas mujeres se encuentran entre las edades de 19 a 35 años.
- El 64% de los encuestados hombres se encuentran entre las edades de 19 a 35 años.
- El 55% del total de encuestados es empleado o asalariado.

Ahora bien, se explicará el resultado de los factores a evaluar mencionados anteriormente.

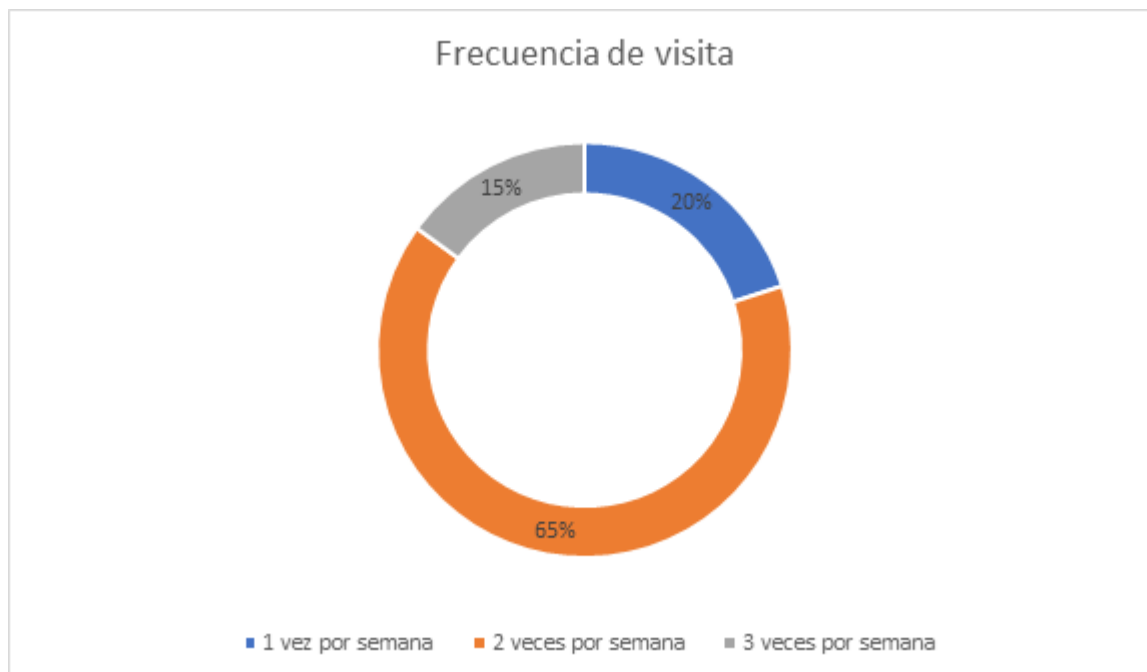
1. **Top of mind:** cada uno de los encuestados debía dar un listado de los primeros 5 restaurantes en Bogotá que tuvieran en la mente. Dentro del listado, se repitieron en varias oportunidades los siguientes nombres: La Bífera, 69 Gauchos El Corral, Di Lucca y Archie's.

- 2. Hábitos de consumo:** se preguntó a los encuestados sobre sus preferencias al momento de escoger a un restaurante, a lo que respondieron, ubicación, privacidad, según la ocasión.



Gráfica 1: Preferencias para escoger un restaurante. Elaboración propia.

- 3.Frecuencia de uso de servicio:** se preguntó la frecuencia con la cual asisten a restaurantes durante la semana. En términos generales, asisten en promedio en tres oportunidades (una vez en el fin de semana y al menos dos veces entre semana). Usualmente, la razón por la cual visitan un restaurante es por salidas con familiares o amigos.



Gráfica 2: Frecuencia de visita. Elaboración propia.

4. Quejas respecto al servicio: lo que más les molesta a los comensales cuando visitan un restaurante son los factores como el exceso de ruido, meseros ineficientes, errores y demoras en los pedidos y mala presentación en los platos.

5. Tiempos de atención: se preguntó cuánto tiempo consideraban ellos que debía demorarse cada pedido que hicieran, para lo que se desglosó de la siguiente forma

- Bebidas: entre 2 a 5 minutos.
- Platos fuertes: entre 25 a 30 minutos.
- Postres: después de finalizado el plato fuerte, un tiempo máximo de 5 minutos.

6. Calidad del servicio: se evidencia en este factor que la necesidad por la puntualidad en la entrega del servicio es muy alta. Se requiere que haya una sincronización directa entre la cocina, el mesero y el cliente. Con la implementación de nuevas tecnologías en la escogencia de los platos, el indicador de eficiencia sería muy positivo para los comensales.

7. Interés por la idea de negocio: se preguntó si habían escuchado hablar de esta nueva tendencia, a lo que el 55% de las personas respondieron de forma negativa y el 45% restante respondió que sí lo habían escuchado, a estas personas se les pedía dar ejemplos de restaurantes donde hubieran visto este tipo de tecnologías y los ejemplos fueron: Pizza Hut y McDonald's. Por último, se pidió que dieran una breve descripción de cómo creerían que esto afectaría (positiva o negativamente) a los restaurantes. Algunos comentarios fueron:

- Es totalmente innovador.
- Ayudaría a mejorar los tiempos de espera.
- No deberían dejar a un lado los recursos humanos.

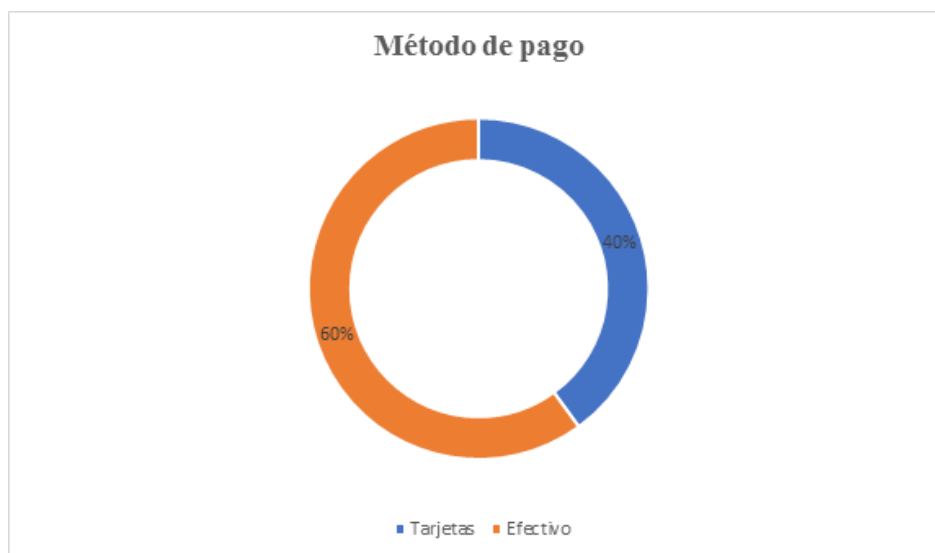


Gráfica 3: Conocimiento del plan de negocio. Elaboración propia.

8. Co-creación: se preguntó a los encuestados que dieran su opinión de cómo mejorar los errores que tienen muchos restaurantes en cuestiones de tiempos y de personal.

9. Precio: se preguntó el medio de pago y qué tanto pagarían por un plato de comida de buena calidad. El 40% de los encuestados realiza el pago de su comida

con algún tipo de tarjeta (crédito o débito), mientras que el 60% restante paga en efectivo. El 20% de las personas no tendrían problema en pagar un poco de más siempre que se reciba una mejor oferta.



Gráfica 4: Método de pago. Elaboración propia.

10. Horarios de mejor movimiento: los encuestados afirman que visitarían un lugar como este con familiares o amigos y que el mejor momento del día sería después de las 4 de la tarde hasta las 10 de la noche.

Viendo los resultados de las encuestas se define el mercado objetivo al que va dirigido este restaurante. El cual indica que el restaurante, que tiene como base la implementación de un ambiente tecnológico para el funcionamiento en el servicio al cliente (mesas interactivas, sistema de pagos rápido, aplicación móvil, etc.), estará enfocado en dos perfiles diferentes de clientes, para así buscar ampliar la oferta que puede generar en su lugar de ubicación. El perfil de los clientes potenciales es el siguiente:

- Personas entre los 15 a 50 años, interesados en obtener un servicio ágil, eficiente, de alta

calidad y a precios asequibles, con oferta gastronómica especializada en comida italiana, a través de servicios tecnológicos e innovadores que brinden la mejor experiencia en el mercado.

En cuanto a la localización geográfica del restaurante, es importante resaltar que Bogotá presenta una de las mejores ofertas gastronómicas de Latinoamérica (Colombia, 2015). Se puede ver que se consolida como la ciudad gourmet al ofrecer múltiples alternativas de comida nacional e internacional; cuenta con más de cien restaurantes de calidad turística. En el Centro Histórico y La Macarena se encuentran agradables restaurantes y cafés. En el norte sobresalen algunos en la denominada Zona Rosa, en la Zona T, la Zona G, el Parque de la 93 y Usaquén (Colombia, 2015).

Con la ayuda de las encuestas se pudo definir que el mejor sector para el restaurante es la zona norte de la ciudad de Bogotá, más precisamente en la zona de Usaquén, es importante señalar que en Usaquén se encuentran más de 22.952 empresas, de las cuales cerca de 3.393 realizan operaciones de comercio exterior (Dinero, 2015). Para quienes aún creen que Usaquén no tiene más que un mercado de pulgas y un puñado de locales, esta es una selección de los mejores restaurantes que han abierto en los últimos meses. Todos se destacan porque tienen una filosofía definida, son proyectos de alta cocina, no riñen con la tradición y se integran perfectamente en el paisaje de auténtico barrio bogotano que ha caracterizado a sus calles (El Tiempo, 2012). De igual forma es un lugar turístico y se busca atraer también a este nicho de mercado. Este sector está ubicado arriba de la carrera 7ª entre las calles 106 y 127 aproximadamente, la ubicación geográfica y la cercanía con los clientes es vital para que estos visiten el restaurante constantemente.



Figura 5: Localización de Usaquén

Por otro lado, para los comensales también es importante encontrar facilidad al dirigirse al restaurante sin que represente mucho tiempo de transporte. Es por esto por lo que la ubicación del establecimiento en Usaquén es uno de los fuertes del restaurante y se aprovechará en las estrategias de publicidad correspondientes, más de 50 restaurantes se cuentan hoy entre las calles 121 y 117 y las carreras séptima y cuarta. Muchos tienen las mejores calificaciones en el ranking gastronómico de la ciudad y abarcan todo tipo de tendencias: desde las más conocidas, como la italiana o la árabe, hasta las más arriesgadas, como la cocina molecular y de fusión. Y su impacto ha sido tal, que el año pasado la alcaldía local lanzó su propio festival de cocina (El Tiempo, 2012).

7.2. Propuesta de valor

En los últimos años se ha venido aumentando el gusto por la comida, cada vez más los clientes buscan nuevos lugares a donde ir y no solamente buscan un sitio donde comer, sino un lugar que sea diferente, que se salga de lo cotidiano. Solo en Colombia, con relación a datos que dio a conocer el Ministerio de Tecnología de la Información y las Comunicaciones – MinTIC a finales de 2013, ocho de cada diez colombianos están usando Internet (El Espectador, 2015). Estas personas serán los consumidores finales, ya que son

quienes realmente vivirán la experiencia. Ellos están comprando el vivir algo diferente, están personalizando su pedido, estas aplicaciones están diseñadas para mejorar la experiencia del cliente mientras espera su comida al ofrecer juegos digitales para su diversión (Escuela de Marketing Gastronómico, s.f).

Actualmente en Bogotá no existe ningún restaurante que posea el modelo de negocio mencionado anteriormente. Esto debido al desconocimiento, la resistencia al cambio y los aparentes costos, estos son los grandes enemigos de la implementación de tecnologías en el país. Estas se miran como un costo y no como una inversión que genera retornos a futuro, tanto económicos como de reputación (La Barra,2015). Por tal razón, no existe ningún restaurante que emplee todo un sistema de tecnología para todo lo relacionado con el servicio al cliente y la satisfacción de este.

La inversión principal de los restaurantes en los últimos años ha estado ligado al software. Si bien hasta ahora se trataba de sistemas y TPV's que permitían una mejora del trabajo dentro del restaurante, las inversiones en los próximos años parecen estar encaminadas a perfeccionar la experiencia del cliente, mejorar la movilidad, y propiciar nuevas formas de comunicación con los usuarios en el mundo digital (DiegoCoquillat, 2017).

Es así como, por medio de la implementación de novedades tecnológicas encaminadas a mejorar el compromiso de los clientes, como aplicaciones para la fidelización. los restaurantes tienen que adaptarse al ritmo de sus clientes, millennials, viejennials o de cualquier generación, pero en todo caso hiperconectados y deseosos de experiencias cada vez más emocionantes (DiegoCoquillat, 2017).

Ahora bien, si el menú interactivo está pensado como una solución a las esperas y errores en los pedidos de los clientes, así como un concepto innovador y atractivo para

todas las edades, también es un sistema muy eficiente que permite administrar de manera eficaz los pedidos de los clientes. A continuación, se explicará cómo sería el proceso que tendrá el cliente a lo largo de su visita al restaurante :

- El cliente realiza el pedido a través de las mesas interactivas.
- El pedido viaja como una orden en un mensaje del sistema a la máquina receptora en la cocina. La máquina procesa la orden e imprime un Boucher con la información. En segunda instancia, la orden va hacia la barra de bebidas, finalmente llega a un computador encargado de llevar la cuenta de la mesa y que posteriormente enviará el valor a la mesa correspondiente.
- El chef o el ayudante reciben el papel y lo asignan al área de la cocina encargada del tipo de plato deseado por el cliente, la cocina se desea sectorizar por tipos de platos y así mantener estándares de organización, limpieza e higiene.
- Se prepara el plato del cliente con las especificaciones realizadas. Una vez finalizado el plato, se deja en la bandeja de platos con el número de mesa asignado. Adicionalmente, el plato solo podrá pasar a la mesa en cuanto esté el pedido completo, esto es por términos de protocolo.
- Una de las personas de la barra tendrá la designación de servir las bebidas de acuerdo con las órdenes que viajan del sistema a la máquina receptora. El promedio de estos pedidos no debe superar el minuto posterior al pedido de este.
- Mientras que los pedidos se encuentran en el área de producción, el mesero debe estar atento a las sugerencias, ayudas respecto a las funciones extras que tiene la mesa interactiva (juegos, visión en vivo de la cocina y

comentarios acerca de los platos, para acceder a esto el cliente debe brindar algunos datos personales como nombre, correo y edad), debe ser un asesor más personalizado.

- Si bien el uso de estas nuevas tecnologías permite disminuir los errores en los pedidos, el mesero debe cerciorarse que el cliente esté de acuerdo con el pedido que ha llegado a su mesa. Si los productos no son de agrado para el cliente, debe hacerse la modificación del pedido inmediatamente.
- Una vez el cliente haya finalizado y está próximo a irse, él deberá seleccionar la opción de cerrar la cuenta y cancelar. El total estará calculado (incluyendo impuestos) a través de la mesa interactiva. Si el cliente desea efectuar el pago con tarjeta, la mesa tendrá un lector de tarjetas de crédito o débito, que permitan que los comensales paguen su orden a través del inmueble.
- El software y el sistema de las mesas estará interconectado mediante VPNs por las cuales viajará toda la información de los pedidos. Adicionalmente, todo consumo de un plato será descontado de los inventarios a través de un sistema de administración de inventarios interconectado entre sí. La plataforma será tomada de la tecnología de la marca MICROS (Micros.com, 2014).
- El sistema POS (Caja registradora) será proporcionada por MICROS y es ahí donde se maneja el proceso de cancelación y pago del cliente, así como el manejo de las mesas interactivas (Micros.com, 2014).

Es así como se espera que funcione el restaurante para lograr satisfacer a los clientes y generar que estos mediante el voz a voz recomienden el lugar, para poder llegar a entrar al sector gastronómico y alcanzar el posicionamiento como marca en el mercado.

Se espera que la tecnología permita cambiar la experiencia del cliente, modificando la manera en que éste busca la oferta, reserva o paga, sin olvidar su inquietud por compartir sus vivencias. Y, con un poco más de retraso que en otros establecimientos del sector turístico, la transformación digital se impone también en los restaurantes (Hosteltur, 2016).

Para desarrollar y validar la escala sobre los factores de gestión tecnológica en restaurantes, se siguió un procedimiento metodológico de carácter cuantitativo, de diseño transversal y alcance exploratorio, a partir de las siguientes etapas:



Fuente: Gestión tecnológica en restaurantes: Desarrollo y validación de un instrumento de medición, 2017.

Este tipo de estrategia consiste en la explotación de las oportunidades tecnológicas para la supervivencia y el crecimiento de la empresa, donde se incluyen procesos de búsqueda y recopilación de datos pertinentes sobre el mercado que ayudan a detectar el valor de las tecnologías para el desarrollo de nuevos productos, prestación de mejores servicios y novedosas formas de interacción con los clientes.

Asimismo, otras tecnologías están asociadas con el cliente a través de plataformas digitales que sirven para conocer los nichos de mercado e informar a los consumidores acerca de la existencia y naturaleza de los servicios y el negocio (Ruiz, H. 2014). Además, se ha demostrado que la tecnología permite recopilar datos sobre los clientes para personalizar sus servicios; algunas de las aplicaciones en la industria restaurantera incluyen sistemas de pago sin efectivo, inteligencia de edificios, fidelización de clientes, rastreo de inventario, administración de activos y sistemas de reservación. Casi la mitad de los comensales de restaurantes casuales prefieren usar el pago mediante tabletas digitales por comodidad y seguridad, ya que estos dispositivos permiten a los clientes hacer su pago en el sitio utilizando sus tarjetas de crédito o débito y conservando su información durante el proceso. Otras recientes tecnologías son referidas a las Near Field Communications (NFC), que son empleadas en dispositivos inteligentes para el escaneo de pagos y la adquisición de información.

Se entiende que los clientes serán el enfoque principal del negocio, y la adecuación misma estará basada en brindarle al cliente el mejor servicio posible. El restaurante poseerá dos pilares que construyen entre sí el valor agregado que se ofrecerá a los clientes:

- Atención personalizada: El mesero es la persona encargada de atender al cliente, tomar su

orden, y mantenerlo a gusto. En muchas ocasiones, los clientes no se sienten a gusto con la atención que tienen los lugares donde usualmente se dirigen a comer. Hay diferentes razones para esto. Tiempos excesivos de espera iniciales y del pedido, falta de atención y contacto visual por parte del mesero; errores en el pedido; mal uso de los ingredientes. Todo esto contribuye a que el cliente nunca perciba una atención que satisfaga sus necesidades por completo.

Además con el uso de nuevas tecnologías, la carga laboral de un mesero se reduce a la mitad, lo que permite que el servicio sea mucho más eficiente y eficaz, pero, sobre todo. Por otra parte, los meseros, son fundamentales para ser quienes atiendan a las inquietudes de los comensales respecto a las mesas interactivas.

- Plataforma tecnológica (Eficiencia): Con la plataforma tecnológica, se busca obtener una mayor eficiencia en recursos, así como en la atención al comensal. Por otro lado, la flexibilidad del sistema permite a los clientes realizar sus pedidos de manera personalizada, así como armonizar su estadía fidelizando al cliente desde el primer momento.

7.4. Canales de distribución

Cada vez son más los restaurantes de Bogotá que empiezan a introducir las TIC en sus operativas, la mayoría tiene una fan page en Facebook, otros además son usuarios de Twitter, algunos otros tiene sitio web, aunque en su mayoría son sitio web estáticos, y otros están apostando por sitios web como mesafija.com que permite realizar reservas online. Lamentablemente, todavía existen muchos restaurantes en Bogotá, que están dando la espalda a las TIC y por tanto a la posibilidad de compartir con sus clientes (Gestión Gastronómica y más, s.f).

Teniendo en cuenta los servicios que ofrece la empresa se determinó que el canal de distribución más eficiente es el directo, ya que este canal tiene muchos beneficios. Entre

esos está el de tener control sobre la venta, no perder clientes e información directa con el cliente estableciendo sus requisitos y organizando los productos en torno a sus necesidades.

El sistema se realiza de la siguiente forma, se realiza la orden por medio de tabletas y estas se envían a la cocina para que los meseros puedan recoger el producto final y llevarlo a la mesa. El punto más fuerte que tendrá la empresa consistirá en la facilidad, la rapidez y el servicio perfecto garantizando la satisfacción total del cliente, en un principio no se tendrá en cuenta el servicio a domicilio mientras se posiciona la empresa, lo cual ahorrará la inversión en vehículos y empleados de domicilios, pero se contemplará después de la puesta en marcha de la empresa.

En adición a esto, la página web y los medios virtuales permiten que se puedan ofrecer los servicios y así generar más ventas para la empresa. El canal directo permite que la empresa genere mayores ingresos y optimice los recursos a medida que se desarrolla el servicio ofrecido. Para la recaudación más efectiva de los ingresos, existen canales que ayudan a que el recaudo sea más rápido y asequible como lo son los bancos.

Como ya se mencionó el principal canal de distribución es el punto de venta directo, el cual requiere el análisis y la interpretación de las necesidades que tienen los comensales, para de esta forma comenzar la organización y la adaptación de los servicios para satisfacer estas necesidades. Para el proceso de planeación y logística se necesita que todas las personas estén relacionadas con el proceso.

Finalmente, no se van a manejar cadenas de mayoristas o minoristas, por lo que toda la estrategia de mercadeo va dirigida a ese único segmento y esto permite mayor efectividad en los procesos de marketing. Al Dente Ltda. será un restaurante de comida tradicional italiana (pizzas), se destacará por el atractivo de la implementación de nuevas tecnologías, la variedad en los platos, en el servicio, y en la información dada a los clientes

por parte de Chefs, meseros y comensales que han visitado el restaurante.

7.5. Relación con el cliente

Como es característico del restaurante, cada comensal es libre de comentar sobre el servicio y la comida, es por esta razón que tendrá que registrarse en el sistema del restaurante, facilitando de esta forma datos como correo electrónico, nombre y edad. Con el conocimiento de esto, se creará una base de clientes frecuentes y clientes no frecuentes, con el fin de enviar publicidad personalizada acerca de las promociones, además de conocer la preferencia de los clientes a la hora de realizar sus compras en la empresa, por este canal se harán también encuestas para conocer la percepción del cliente en cuanto a servicio y producto, cada encuesta irá enfocada al tipo de cliente (frecuente, no frecuente) para conocer la percepción que tienen de la empresa. Hay muchas personas que omiten realizar este tipo de encuestas por falta de tiempo o porque simplemente no tienen ningún incentivo. Cada cliente que realice la encuesta tendrá un porcentaje de descuento en su siguiente visita.

Por otro lado, al principio con el fin de dar a conocer el negocio, se distribuirán volantes por la zona (Usaquén). Para lograr una buena promoción del restaurante la idea es crear mucha expectativa para el lanzamiento por medio de redes sociales y la voz a voz. Por último, se espera poder visitar espacios especiales como sectores empresariales, centros comerciales y universidades, para dejar volantes con un descuento especial valido solo por la inauguración.

7.6. Fuentes de ingreso

Según el Informe de Coyuntura Empresarial en Colombia, realizado por Confecámaras para evaluar la creación y permanencia empresarial en Colombia los primeros cuatro meses del año, se crearon 91.268 empresas en el primer trimestre de este

año, un 12% menos que el año anterior, como efecto de la desaceleración de la economía colombiana, y en particular, del estancamiento de la industria. El 81,2% de dichas empresas creadas son comerciales y de servicios, y en total se cerraron cerca de 32.112 empresas en el país durante ese periodo (Confecámaras, s.f).

A pesar de que estos indicadores se perciben como importantes, sólo la mitad de los colombianos con interés de hacer empresa para los próximos tres años llevan a cabo su proyecto, y únicamente el 10% de dichos proyectos subsisten (Portafolio, 2013). Otro indicador muy alarmante es la alta mortalidad empresarial en los primeros años de creación. Siendo los tres primeros años de la creación de un proyecto los más críticos (GEM, 2013), en el último año la probabilidad de que un proyecto de negocios en Colombia pase a ser constituido como una empresa sostenible (mayor a tres años) se redujo en un 50% desde el 2010. Los motivos de dicha situación son variados.

La viabilidad de un restaurante de este tipo viene acompañada con el alto impacto que tienen los alimentos en los gastos generales de los hogares colombianos. Históricamente el 32% de los ingresos de los colombianos se usa para el consumo de alimentos, y el 18% de todos los gastos de los hogares se dirige al consumo de comidas fuera del hogar, con un crecimiento anual esperado de 4.16% en 2012. El ingreso total para este sector fue cercano a los 24 billones de pesos en 2012, con un incremento del 9.08% frente a 2011 (Revista La Barra, 2012).

La distribución por ingresos de los hogares involucrados en este sector se ha mantenido estable desde 2009 hasta el 2012, siendo los hogares con ingreso medio los mayores consumidores de comida por fuera del hogar, con un promedio del 58,5% de participación en el mercado de comidas por fuera del hogar, siguiéndoles los de ingreso bajo con un 25% en promedio y por último, los de ingreso alto con un 16,5% en promedio

(Revista La Barra, 2012).

Por otro lado, Bogotá es la ciudad que presenta el mayor consumo en todo el país, con una participación del 29,6% de los ingresos totales del sector, y facturando cerca de 564.000 millones de pesos, seguida de Cali y Medellín, con un 12% y 10% respectivamente. En promedio, el consumo per cápita de los hogares colombianos está entre \$37.000 y \$42.000 pesos (Revista La Barra, 2012).

Ahora bien, entre el sector de comidas fuera del hogar, el mayor consumo se da en restaurantes, con un 71% de participación en el total de ingresos, y un mercado cercano a los 1.3 billones de pesos mensuales. Este rubro es liderado por los restaurantes de almuerzos “corrientes” o “ejecutivos”, con un 66% del total del consumo por fuera del hogar, debido a la necesidad de los colombianos en horarios de trabajo, así como de estudiantes de buscar alternativas para comer entre semana. Los almuerzos de este tipo están seguidos por los restaurantes de hamburguesas, con un consumo cercano a los 200.000 millones mensuales. En Bogotá, almuerzos y comidas rápidas frías son las categorías más apetecidas (Revista La Barra, 2012).

Para realizar la tarea de fijación de precios, la empresa tuvo que realizar un estudio acerca de cuánto estarían dispuestos a pagar los consumidores por los productos, enfocándose exactamente al segmento al cual estará dirigida la empresa, este estudio se realizó por medio de una encuesta según muestreo, realizada al mercado objetivo de la empresa (Ver Anexo 1), la cual permitió definir la estrategia de precios de la empresa.

Con este estudio Al Dente Ltda., usará como estrategia de definición de precios enfocada en la demanda, la fijación del precio establecido en el rango superior, promediado entre los dos valores que se encuentran en este rango, estableciéndose como el precio inicial que estarían dispuestos a pagar los clientes por los productos, como la mayoría de

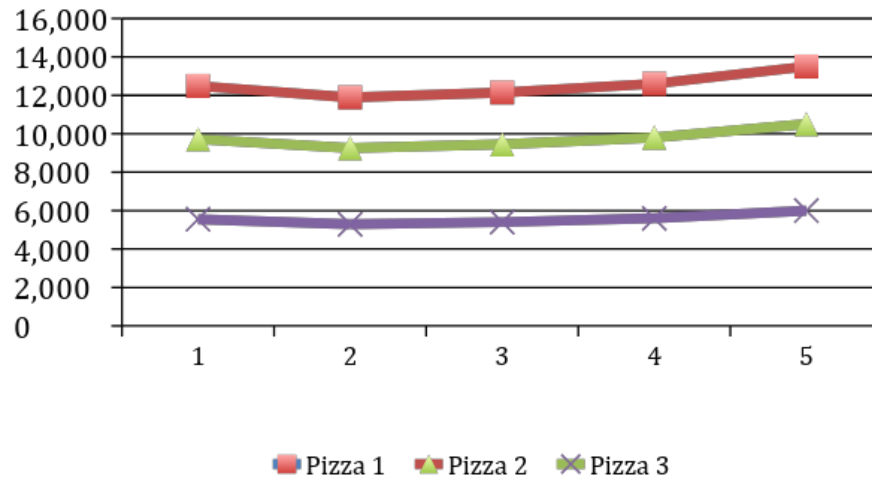
los productos son de precio estándar, se variara el precio en aquellos que ofrezcan menos ingredientes o cuyo proceso de preparación sea menos complicado. De acuerdo con lo anterior, los precios del restaurante oscilarán entre 23.000 y 35.000 pesos.

En el mercado actual los clientes pagan el servicio de alimentos y bebidas, con dinero en efectivo, pero con la penetración que tienen los servicios de pagos en línea y el “dinero plástico”, además que uno de los factores de la implementación de nuevas tecnologías es realizar el pago a través de las tabletas ubicadas en la mesa, por tal razón es importante ofrecer una gran variedad de posibilidades de pago.

7.6.1 Ingresos/ventas. El crecimiento de las ventas del negocio se sustenta en gran parte por la información presentada en las encuestas y en la información obtenida por dos restaurantes de otra zona. De esta manera, las ventas del proyecto para los primeros años muestran una tendencia creciente acelerada que se ve incrementada en los últimos años debido a la maduración del negocio. El cálculo muestra un crecimiento anual promedio de 7.58% de las ventas.

El cálculo de los precios de venta productos se hizo con base a un comparativo del portafolio de la competencia, ajustado a la estrategia de posicionamiento de precios del proyecto (entre 5% y 10% por debajo de la competencia) y validado con una lista de márgenes por cada producto. De otro lado, los precios se ajustarán anualmente con la inflación esperada (3.50% anual en promedio).

Los ingresos están sustentados en la venta promedio mensual de 2.300 pizzas (sumando las 3 clases de pizza), es decir un promedio diario de 76,6 pizzas (la capacidad del restaurante es de 80 personas). En el gráfico que se presenta a continuación se puede observar el crecimiento anual de las 3 clases de pizza, medido en unidades por año.



Gráfica 5: Unidades de Pizza vendidas (proyección)

Para hallar el valor de los ingresos, se calculó el precio de venta por pizza (Ver anexo 2):

Adicionalmente, el restaurante presenta otros ingresos por la venta de bebidas no alcohólicas y alcohólicas (Ver anexo 3), de los cuales se espera vender en promedio 3.000 bebidas mensuales, es decir al menos 100 bebidas diarias aproximadamente, así como un promedio mensual de 234 cervezas importadas, es decir en promedio 8 cervezas diarias.

	Año 1	Año 2	3 año	4 año	5 año
Var. Porcentual		-1.54%	13.40%	7.57%	10.89%
VENTAS	944,332,500	929,817,708	1,054,415,225	11,134,183,857	1,257,728,884
Pizza 1	324,675,000	319,744,854	337,746,380	363,565,215	403,167,854
Pizza 2	291,375,000	286,950,510	303,105,726	326,276,475	361,817,305

Pizza 3	144,300,000	142,108,824	150,109,502	161,584,540	179,185,713
Bebidas no Alcohólicas	126,262,500	124,224,965	201,428,370	215,990,895	239,518,475
Bebidas Alcohólicas	57,720,000	56,788,555	62,025,246	66,766,732	74,039,537

Tabla 5: Ventas aproximadas proyectadas en cinco años. Elaboración propia.

7.7. Recursos claves

Los valores de la empresa representan el conjunto de principios éticos que rigen su funcionamiento. Normalmente representan un conjunto de virtudes que la empresa desea mantener dentro de su funcionamiento en todos los niveles.

- *Respeto:* A los clientes, los empleados y a todas las personas que componen el equipo de trabajo del restaurante
- *Excelencia:* para la empresa es muy importante ofrecerles a los clientes productos de primera calidad, para que estos sean entregados con una excelente presentación
llena de innovación
- *Sostenibilidad:* la organización debe ser consecuente con la posición que ocupa. La responsabilidad social corporativa, el reciclaje, el respeto por el entorno, por los vecinos y por la salud deben ser los ejes que guíen el aspecto social de la empresa.
- *Trabajo en equipo:* esto se logra, buscando la forma de colaborar y teniendo buenas relaciones entre todas las áreas de la compañía, para contribuir al cumplimiento de los objetivos, siempre resaltando el interés colectivo sin ir en contra de los derechos de cada individuo.

7.7.2 Organigrama de la empresa. El organigrama tiene como objetivo presentar, de forma clara, objetiva y directa, la estructura jerárquica de la empresa. Desde el presidente, pasando por los directores, gerentes y empleados, todos los cargos y funciones están ahí. Ayuda a la división interna, pero también contribuye a agilizar procesos y reducir

barreras entre la empresa y agentes externos, como proveedores y socios (Destino negocio, 2015).

La estructura del restaurante Al Dente Ltda., es lineo-funcional, dado que el organigrama se encuentra formado por líneas verticales y se caracteriza por la división del trabajo y delegación de autoridades, haciendo que todas las áreas funcionen en pro del restaurante y la satisfacción del cliente, pero se conserva la especialización de cada parte en su función específica.

A continuación, se presenta el organigrama que se manejará inicialmente en el restaurante:

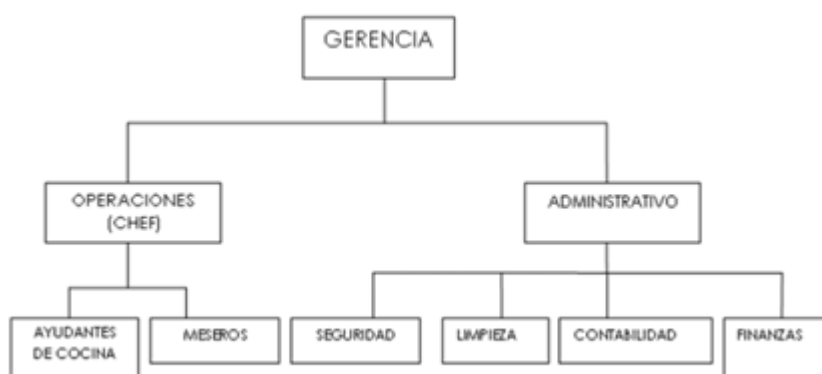


Figura 6: Organigrama del restaurante. Fuente elaboración propia

7.7.2 Descripción de los puestos

- 1. Gerente:** Se encarga del departamento comercial de la empresa. Vigilante del comportamiento de las fuerzas de la competitividad, proveedores y comportamiento de los clientes. De igual forma, debe dirigir y coordinar todas las actividades y los recursos a través del proceso de planeamiento, organización, dirección, y control a fin de lograr los objetivos establecidos.
- 2. Contador:**

- Registrar las facturas recibidas de los proveedores, a través del sistema computarizado administrativo para mantener actualizadas las cuentas por pagar (Pymex, 2013).
 - Revisar el cálculo de las planillas de retención de Impuesto sobre la renta del personal emitidas por los empleados, y realizar los ajustes en caso de no cumplir con las disposiciones (Pymex, 2013).
 - Llevar mensualmente los libros generales de Compras y Ventas, mediante el registro de facturas emitidas y recibidas a fin de realizar la declaración de IVA (Pymex, 2013).
 - Verificar que las facturas recibidas en el departamento contengan correctamente los datos fiscales de la empresa que cumplan con las formalidades requeridas (Pymex, 2013).
- 3. Chef:** las labores del Chef de cocina son mayormente administrativas, solamente en establecimientos menores sería necesario que el Chef estuviera directamente involucrado con la cocción de alimentos (Gastronomía, s.f).
- Sus funciones son:
1. La organización general de la cocina
 2. Elaborar y componer los menús
 3. Hacer los pedidos de materia prima
 4. Ser responsables por la utilidad de la cocina
 5. Contratar personal
 6. Capacitar a su personal
 7. Supervisar la cocina a la hora del servicio
 8. Asesorar a la gerencia en la compra de los equipos.

4. **Ayudante de cocina:** Ayudar al Chef en la preparación de alimentos, la compra de productos para la cocina. En ausencia del Chef desempeñar sus funciones. Realizar labores designadas por el chef dentro de la cocina y cuidar de los bienes de uso de la cocina.
5. **Meseros:** Atender a los clientes de forma cordial y eficaz, debido a que este es el primer contacto con la empresa, guiarlos ante cualquier inquietud de la utilización de las mesas interactivas y de cómo deben realizar su orden y pago.
6. **Limpieza:** Mantener el restaurante presentable y preservar la higiene de las zonas abiertas al público como los baños, los pasillos y la entrada al restaurante.
7. **Seguridad:** Vigilar dentro y fuera del restaurante, procurando mantener la seguridad del restaurante.

Por otro lado se encuentra el manejo correcto del tema logístico, de inventarios, de sistemas de control, de seguridad y de contabilidad. En cuanto al tema de materias primas, es importante lograr acuerdos con proveedores de confianza y afianzar relaciones para evitar afectar el negocio en un mediano plazo, es importante tener proveedores que tengan alta accesibilidad con los pagos y con los plazos de entrega no mayores a 5 días porque en un restaurante la materia prima es indispensable.

A modo de conclusión, es indispensable contar con un talento humano adecuado. Tanto la cocina como los meseros tienen que ser impecables. Primero porque al existir el servicio tecnológico los meseros pasarían a un segundo plano donde el contacto que tengan con los clientes tiene que ser sobresaliente, cumpliendo con la atención del servicio, estando atento a cualquier necesidad y resolverla en la menor brevedad posible. Segundo, porque la cocina es gran parte de los motivos por los que la gente visita y vuelve a visitar

un restaurante. Ellos tienen que ser un equipo de trabajo, dando servicios de alta calidad y resultados en cuanto al tiempo.

De igual forma, se encuentra el manejo correcto del tema logístico, de inventarios, de sistemas de control, de seguridad y de contabilidad. En cuanto al tema de materias primas, es importante lograr acuerdos con proveedores de confianza y afianzar relaciones para evitar afectar el negocio en un mediano plazo, es importante tener proveedores que tengan alta accesibilidad con los pagos y con los plazos de entrega no mayores a 5 días porque en un restaurante la materia prima es indispensable.

7.8. Actividades clave

7.8.1. Plan de operaciones

Las operaciones y los procesos son de gran importancia cuando se trata de la entrega de un producto o servicio, si las operaciones son eficientes, entonces se tendrán buenos resultados.

7.8.2. Método de operaciones. Para fines prácticos del trabajo, las operaciones se dividirán en tres: el proceso del servicio, proceso en la cocina y proceso de abastecimiento. Cada uno de los procesos se representará gráficamente por medio de diagramas de flujo para facilitar su comprensión.

Proceso del servicio

A continuación, se muestra un diagrama de flujo simulando como se realizará este proceso, es importante resaltar que más adelante de este documento se explica el paso a paso del proceso del servicio que tendrá el restaurante (véase figura 7).

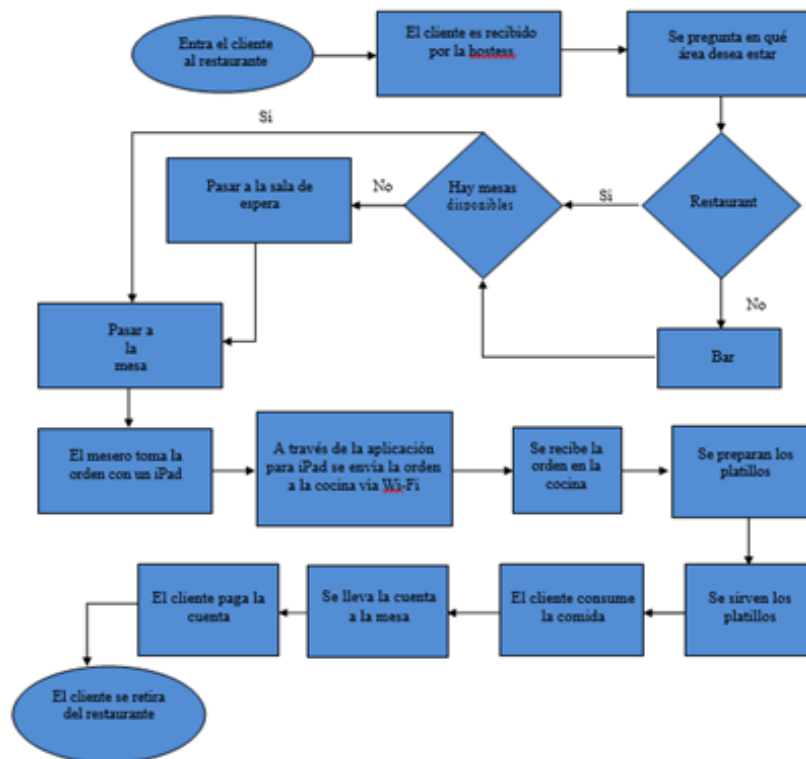


Figura 7: Explicación del proceso de servicio. Fuente: Elaboración propia.

Procesos en la cocina A continuación, se presenta el diagrama de flujo para representar el proceso operativo en la cocina.

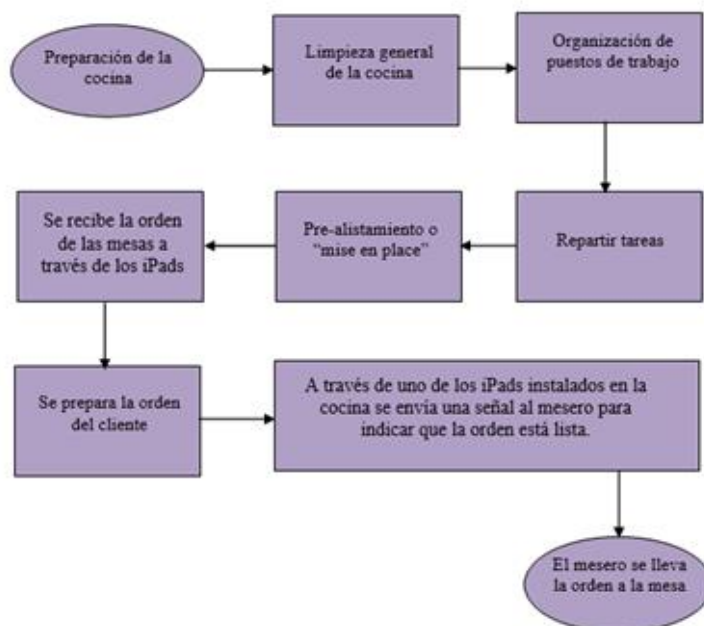


Figura 8: Explicación de los procesos en la cocina. Fuente: Elaboración propia.

Proceso de abastecimiento

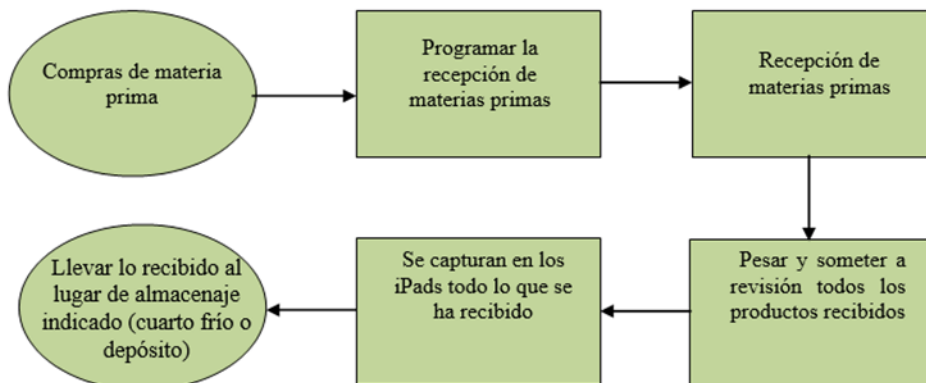


Figura 9: Explicación del proceso de abastecimiento. Fuente: Elaboración propia

El proceso de abastecimiento comprende desde la compra de la materia prima e insumos hasta el almacenaje de estos. Después realizar las compras de materia prima se debe programar la recepción de estas. Una vez realizado esto, se debe pesar y someter a revisión todo lo recibido. Los insumos y materias primas se capturan en los iPads para llevar un control sobre los inventarios, una vez hecho esto se procede al almacenaje.

7.9. Asociaciones clave

Cabe mencionar en este aspecto como principal socio a Sharp - Datesca, que es un proveedor del sistema tecnológico autorizado en Colombia.

Por otro lado, es importante contar con proveedores de bebidas no alcohólicas como puede ser Coca - Cola, Postobón, mientras que, de las bebidas alcohólicas, podrían ser con Barriles Colombia o Dismel Ltda. Además, como se hizo mención antes, también es importante contar con buenas materias primas, es decir, proveedores de confianza que permitan obtener una gran calidad a buenos precios y procurar mantener esta relación por largo plazo para evitar cambios que afecten la calidad de la comida. Es posible buscar

alternativas innovadoras con estas franquicias para ofrecer más métodos de pago a los clientes.

También lo ideal sería contar con la alianza de un banco, debido a la posibilidad de ofrecer promociones a través del pago con cierta tarjeta. Ayuda a aumentar el consumo y la visita al restaurante.

7.10. Costos

En este aspecto, entran en consideración los costos fijos como lo son el mantenimiento y la adecuación del sitio, importante dado la imagen del restaurante y el equipamiento manejado, la nómina del restaurante y lo arriendos. Por otro lado, están las materias primas y comidas, donde cabe mencionar como se ha hecho antes, se busca mantener los mismo para evitar afectar la calidad de esta. También la administración de cartera, el lograr economías de escala, inversiones continuas en tecnología (innovaciones, cambios de software, entre otros), y, por último, la publicidad.

A continuación, se presenta el plan financiero para el proyecto “Al Dente Ltda.”. Este plan pretende hacer énfasis en su evaluación financiera, que permite sustentar por qué un inversionista debería seleccionar este proyecto como una opción de inversión.

El análisis financiero del proyecto comienza a partir del 2018, momento en el cual se da inicio a la operación del restaurante y se asume que termina en el año 2022, para que el inversionista pueda darse la idea de cuánto rentaría su dinero en caso de invertir en este tipo de negocio, en un periodo de 5 años.

A continuación, se describen las siguientes variables que permiten sustentar la viabilidad del proyecto: 1) el CAPEX o inversión inicial en activos, 2) proyección de la deuda adquirida e interés según las tasas del mercado, 3) los ingresos proyectados en base en cálculos de demanda de consumo de los restaurantes de pizza de la zona y precios de las

pizzas proyectados incrementados por la inflación esperada, 4) los costos usando la misma estructura que la de los ingresos, en donde se tuvo en cuenta el sistema de inventarios (FIFO) de los insumos por pizza, 5) el flujo de caja proyectado por la compañía correspondiente al período 2018-2022, utilizando una tasa de descuento proyectada conocida como Costo Promedio Ponderado de Capital y 6) la tasa interna de retorno (TIR) del proyecto, que hace rentable la inversión y 7) los indicadores gerenciales que permiten tomar la decisión.

7.10.1. CAPEX. En enero del año 2018 se hace una inversión en activos fijos que consiste en (Ver anexo 4 y 5): 1) la compra de Maquinaria y Equipo de cocina por un valor de \$52.200.000 y 2) Equipo de Cómputo, en este caso la compra de 20 tabletas y un computador por valor de \$39.000.000, por los cuales se deprecian por el método de línea recta durante los años estipulados por la norma contable.

Los socios (son dos personas) planean hacer una inversión inicial de \$15.000.000 y no planean hacer más inversiones por los próximos 5 años, ya que desean comprar el local en el año 6.

7.10.2 Financiamiento. La financiación se consiguió a través de un establecimiento de crédito por un valor de \$191.200.000, para el financiamiento de 1) muebles, equipo de cocina y cómputo por un valor de \$91.200.000 y 2) adecuación del local, el cual tiene un costo aproximado de \$100.000.000, los cuales se capitalizan en los dos primeros años (Ver anexo 6). Quedó estipulado en el contrato de arrendamiento propuesto la opción de compra del local, a comienzos del año 6.

El costo de la financiación del crédito es de 1,39% mensual, financiado a 3 años en cuotas mensuales de \$6.688.239. Dadas las condiciones de Deuda/Capital, el indicador de rentabilidad ROE es más alto, en promedio anual es del 48%.

7.10.3 Costo de ventas. El costo de las pizzas se calculó teniendo como base una receta por producto, es decir, que el costo de cada producto además de incluir el valor obtenido por los proveedores tiene en cuenta el costo de otros insumos necesarios para servir el producto (ver anexo 7). El objetivo de las recetas es tener una mayor eficiencia en el manejo del costo de ventas y de inventarios. Se planea vender a contado.

En segundo lugar, se realizó el pronóstico de costo para la producción (Ver anexo 8) del primer plato escogido (Pizza Hawaiana).

Como se puede observar el costo total para la producción de una pizza hawaiana de 10 porciones es de \$ 7.298 pesos. Al Dente Ltda. ofrecerá este producto a sus comensales a un precio de \$ 26.000 pesos, dejando un margen de utilidad del 256%.

El segundo plato tomado en cuenta para este análisis fue la pizza napolitana, (Ver anexo 9) es la pizza con el más bajo costo de elaboración.

El costo total para producir esta pizza de 10 porciones es de \$ 6.948 pesos. El restaurante venderá este plato a un precio de \$ 26.000 pesos, dejando un margen de utilidad del 274%.

Finalmente está el tercer y último plato, pizza pollo y champiñones, cabe resaltar que es la pizza con mayor margen de utilidad según las proyecciones realizadas (Ver anexo 10). Ahora bien, el costo para realizar esta pizza es de \$ 7.298 pesos y el precio que tendrá en el menú del restaurante será de \$ 30.000 pesos, con un margen de utilidad del 311%.

Por otro lado, el costo de las bebidas no alcohólicas es en promedio de \$1,600 por botella y de las bebidas alcohólicas de \$3,000 por botella. Más adelante el restaurante se planea incluir cócteles.

	Año 1	Año 2	3 año	4 año	5 año
COSTO DE VENTAS	483,827,393	514,415,921	537,690,429	568,733,033	610,777,665
<i>Materiales</i>	258,308,100	265,033,581	279,965,769	301,367,597	334,195,138

Pizza 1	91,138,770	89,754,840	94,808,007	102,055,552	113,172,318
Pizza 2	70,885,710	69,809,320	73,739,561	79,376,541	88,022,914
Pizza 3	38,563,620	37,978,037	40,116,187	43,182,847	47,886,693
Bebidas no Alcohólicas	57,720,000	56,843,530	60,043,801	64,633,816	71,674,285
Bebidas Alcohólicas	10,822,500	10,647,854	11,258,213	12,118,840	13,438,928

Tabla 6: Costo de Ventas. Elaboración propia

7.10.4 Costo de Mano de obra. Se asume que para el manejo del restaurante se necesitan: (1) administrador, (1) chef, (1) auxiliar de cocina, (3) meseros, (1) bar tender (con funciones de mesero y bar) y (1) servicio de aseo. La contratación de estos empleados se hará a través de contratos a término fijo (Ver anexo 11). El valor de los salarios se describe a continuación:

- Los puestos de auxiliar, mesero y servicio devengarán 1 salario mínimo mensual legal vigente S.M.M.L.V., es decir que varía cada año se ajusta a lo publicado por el Gobierno (para el proyecto se incrustó con la inflación anual esperada).

Los costos parafiscales se asumen por la empresa, por lo que los salarios se incrementan de la siguiente forma, como se muestra (Ver anexo 12).

7.10.5 Utilidad Bruta/margen bruto. Como se muestra a continuación el resultado anual de la operación del restaurante, nos muestra un margen promedio de 47% anual.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
VENTAS	915,472,500	901,423,430	1,023,402,602	1,100,800,491	1,220,709,116

COSTO DE VENTAS	483,827,393	514,415,921	537,690,429	568,733,033	610,777,665
UTILIDAD BRUTA	420,822,607	387,007,509	485,712,173	532,067,457	609,931,450
MARGEN BRUTO	46%	42.9%	47.5%	48.3%	50%

Tabla 7: Utilidad Bruta/Margen Bruto.

7.10.6 Gastos de administración y ventas. En este rubro se incluyen los conceptos de arrendamientos, servicios públicos (agua, energía, teléfono, gas), mantenimiento, publicidad, gastos de la remodelación y depreciación.

- **Arrendamientos:** Al hacer una consulta de ubicaciones cercanas con un metraje similar (250 mts²), se encontró que el arriendo es de \$15.000.000 millones. Se asume que el arriendo se paga los 10 primeros días del mes y se incrementa año a año con la inflación. Se realizó una opción de compra al finalizar el contrato, por lo que las adecuaciones se podrían capitalizar dentro del balance, una vez llegue al año 6.
- **Servicios públicos:** Al hacer una consulta del gasto en servicios públicos básicos necesarios para un establecimiento de consumo en la zona, se estimó que este rubro es el 2% de las ventas.
- **Mantenimiento y reparaciones:** El funcionamiento adecuado del negocio, requiere gastos mensuales en mantenimiento del establecimiento y de las máquinas de preparación y conservación de los alimentos. Estas reparaciones se estiman como un 0.27% de las ventas para el primer año y 0.67% para los siguientes años.
- **Seguridad y Vigilancia:** Este servicio de vigilancia se subcontrata con una empresa de seguridad y vigilancia que cubre 24 horas, este servicio se comparte con varios restaurantes de la misma cuadra.

- **Publicidad promoción y propaganda:** Para el desarrollo y posicionamiento del negocio se presupuesta este gasto sólo para el primer año, por un valor de \$1.200.000. Se espera posicionar el negocio a través de las páginas de red social y con gente de la farándula nacional.
- **Seguros:** Se adquirieron seguros de responsabilidad civil por \$2.000.000 anuales.
- **Impuestos:** La tasa del impositiva de Industria y Comercio de 38.5%.
 - **Depreciación:** La depreciación de los muebles y computadores se depreció utilizando el método de línea recta, a 5 años.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos Admón. y Ventas (Total)	440,833,521	451,523,643	416,061,812	430,447,484	447,443,991
Arrendamientos	180,000,000	185,940,000	192,261,960	198,798,867	206,353,224
Seguridad (vigilancia)	6,000,000	6,204,000	6,414,936	6,658,704	6,891,758
Remodelación	50,000,000	50,000,000	-	-	-
Seguros	2,000,000	2,000,000	2,000,000	2,000,000	2,000,000
Publicidad	1,200,000	-			
Depreciación Admón.	9,000,000	9,000,000	9,000,000	9,000,000	9,000,000
Impto. Ind. Y Cio (13.8x1000)	12,633,521	12,439,643	14,122,956	15,191,047	16,845,786
Gastos Varios	-	-			
Gtos. Indirectos	19,060,000	24,363,840	24,988,211	25,709,763	26,399,604
Agua	6,600,000	7,444,800	7,697,923	7,990,444	8,270,110
Energía	4,550,000	4,963,200	5,131,949	5,326,963	5,513,407
Teléfono	960,000	992,640	1,026,390	1,065,393	1,102,681
Gas	4,550,000	4,963,200	5,131,949	5,326,963	5,513,407
Mantenimiento y Reparaciones	2,400,000	6,000,000	6,000,000	6,000,000	6,000,000

Tabla 8: Gastos de administración y ventas entre los años 2018 a 2022. Elaboración propia

7.10.7 Utilidad Operacional/Margen Operacional. Los dos primeros años, se obtienen márgenes operacionales más bajos, lo anterior dado que el crédito utilizado para la remodelación (\$100.000.000) se amortiza en los dos primeros años, adicionalmente el costo del arriendo es alto, razón por la cual se estableció la opción de compra sobre el local. Sin embargo, luego de los dos primeros años, el margen operacional logra crecer a tasas de 29% anual, alcanzando el 11.15% en el año 5 (Ver anexo 13).

7.10.8 Utilidad Neta/Margen Neto. Se asume el impuesto de renta del 33% y los intereses del crédito como deducibles para el cálculo de la utilidad neta de la empresa (Ver anexo 14).

7.10.9. Flujo de caja descontado. Se realizó el flujo de caja proyectado (Ver anexo 15), con base en el método directo, ingresos en efectivo y salidas en efectivo. El resultado del valor presente de los flujos de caja descontados es positivo y equivale a \$1.164.518 millones y una TIR del 131%, con una tasa de oportunidad del 13%. Por lo anterior, el negocio es una oportunidad para el inversionista.

Por otro lado, el análisis de los indicadores financieros (Ver anexo 16) más relevantes nos revela que el restaurante deja por cliente ventas aproximadas de \$26.177 comenzando el primer año y finalizando el período de análisis de \$32.249.

Ahora bien, el valor presente neto o van (siglas en inglés) es la suma del valor presente del flujo neto de efectivo anual (Ver anexo 15). Se puede observar que el VPN es mayor a cero (0) lo que indica que supera la rentabilidad mínima esperada, por lo tanto el proyecto generará valor y es conveniente realizar la inversión.

VAN	1.164.518.081,80
-----	------------------

Tabla 9: VPN o VAN del proyecto. Elaboración propia.

Adicionalmente, se observa como el costo laboral disminuye con los años, por lo que no se planearía por los primeros años, aumentar el personal, ya que el porcentaje sobre las ventas es bajo a comparación de la competencia, lo que se detalla es que el uso de las tabletas genera una eficiencia en el costo de mano de obra del restaurante (menos meseros tomando órdenes).

En cuanto a las rotaciones de inventario y proveedores, ya que las ventas son de contado, se puede observar que la rotación es alta, teniendo en cuenta que los alimentos son perecederos y es imposible mantener tanto inventario, por lo anterior el inventario se maneja con un promedio de 11 días en el primer año y se va incrementando, pero sin superar los 60 días.

En cuanto a los márgenes, todos se incrementa conforme pasan los años, dejando un margen adicional, al final del análisis del proyecto, con el que en parte se planea comprar el local.

Por otro lado, el punto de equilibrio es un indicador necesario para calcular no solo la eficiencia de las operaciones de una empresa, sino el volumen de ventas netas necesarias para que en un negocio no se gane ni se pierda, en este ejercicio se analizara el primer año de ventas 2018. (Ver anexo 21), allí se puede ver que el número mínimo de ventas que debe tener el restaurante para lograr obtener una ganancia bruta mensual es de 2187 unidades de pizzas (cualquier tipo de las tres pizzas descritas anteriormente) y un numero de ventas anuales de 2640 pizzas.

Ahora bien, se muestran los estados financieros de la empresa. Los siguientes balances presentan, en resumen, información útil sobre la situación de la empresa, presentando el estado de las deudas, disponibilidad de dinero, etc. (Ver anexo 17). Las pérdidas y ganancias (Ver anexo 18) y por último el estado de resultado (Ver anexo 19).

Finalmente, el siguiente balance presenta, en resumen, información útil sobre la situación de la empresa, presentando el estado de las deudas, disponibilidad de dinero, etc. (Ver anexo 20).

8. Análisis del sector

A continuación se realiza en análisis top down, comenzando con un análisis financiero del sector de alimentos y bebidas, de tal forma que los inversionistas de este proyecto puedan tener claro el potencial de crecimiento del negocio y los riesgos asociados a este tipo de inversión.

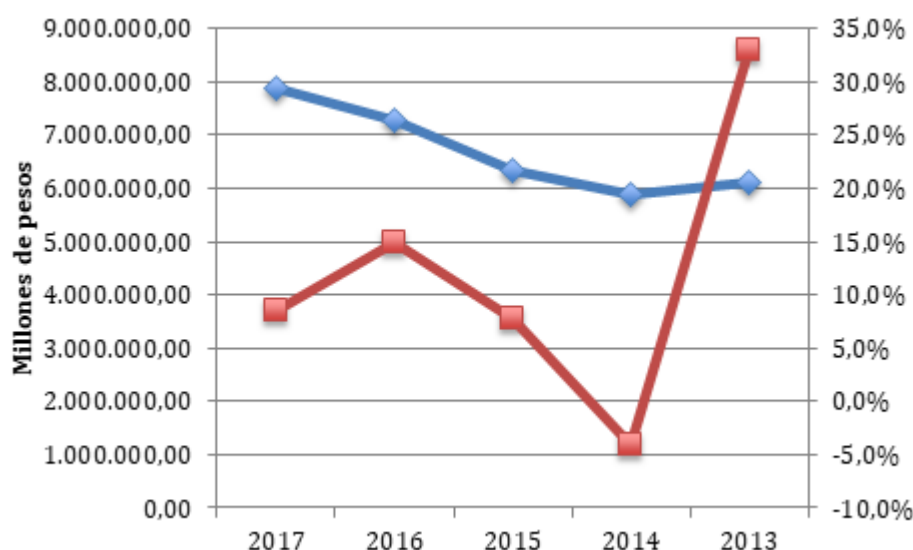


Figura 10: Análisis del tamaño del sector de alimentos y bebidas. Fuente: Emis.

El crecimiento de los últimos 4 años ha sido en promedio de 12% anual, cuando el crecimiento del país se ha ubicado entre 3 y 4% en los últimos años. De acuerdo a la información publicada por el Banco de la República y el Dane, el desempeño del sector de Alimentos y Bebidas durante el 2011 a 2015 creció el 3.2% real anual, por encima del

promedio de la industria (1.5% anual), impulsado por la fortaleza del consumidor, innovación de productos y apertura de nuevos mercados.

En los últimos dos años podemos observar una desaceleración en el crecimiento del sector de Alimentos y Bebidas, dado el reciente efecto sobre los precios de la comida que ha tenido la devaluación, el IVA y la inflación fuera del rango meta del Banco de la República, durante el 2015 y 2016.

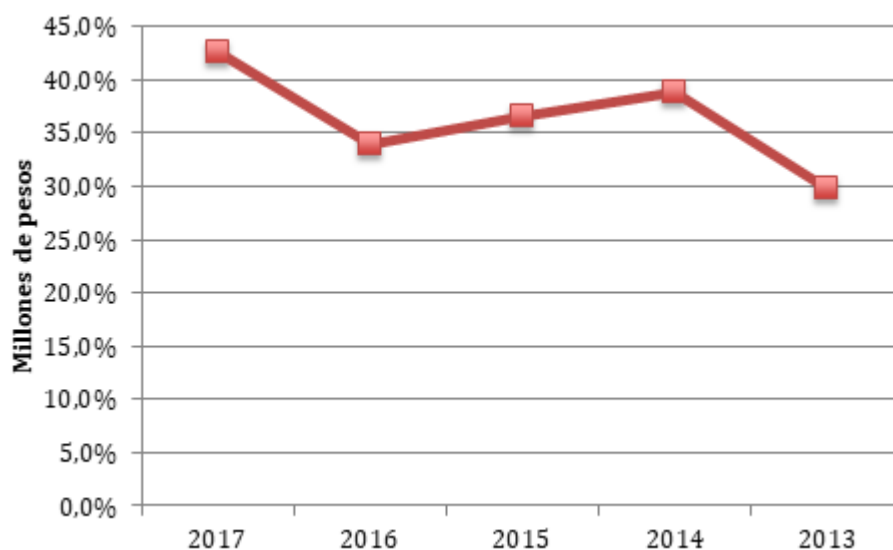


Figura 11: Análisis crecimiento Margen Bruto del sector de alimentos y bebidas. Fuente: Emis.

De acuerdo a la información suministrada por el sector, se observa que durante el periodo 2013 a 2017, el Margen Bruto promedio es de 36.46%, en línea con nuestra proyección *Al Dente S.A.* proyecta mantener un margen bruto entre 45% y 50%, ya que el margen de estos negocios de Pizza (panadería, galletería, entre otros). Se debe tener en cuenta que en los próximos años, el sector de Alimentos y Bebidas presenta un reto dado el proyecto de Reforma que debe ser aprobado este año 2018, la cual de pasar las instancias respectivas en el Senado, impactará el precio de los alimentos, al incrementar el IVA de

ciertos alimentos que hoy en día no tienen esa carga, por lo que al final los precios de los alimentos elaborados se impactarán al alza, afectando el presupuesto de los Colombianos.

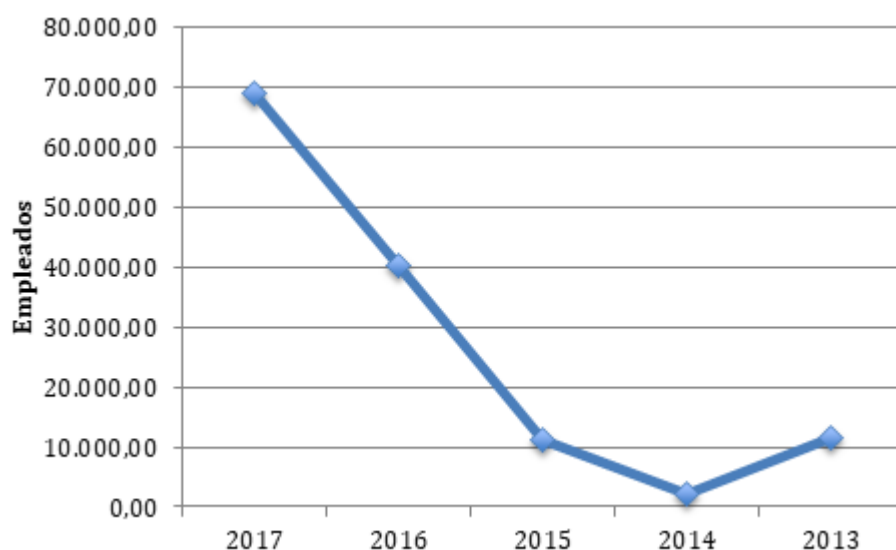


Figura 12: Análisis número de Empleados del sector de alimentos y bebidas. Fuente:

Emis.

Como puede observarse el sector emplea hoy en día aproximadamente 69,000 empleados, por lo que la dinámica en este sector afecta positivamente la tasa de desempleo en Colombia, teniendo en cuenta además que la ciudad de Bogotá concentra la mayor parte del empleo en Colombia. El crecimiento durante los últimos 5 años ha sido de 170% anual en promedio. La tasa de desempleo en Colombia durante los últimos años ha sido de 9.98% y este ha sido uno de los sectores que mejor desempeño ha tenido durante los últimos años, en materia laboral.

Si bien las cifras del sector Alimentos y Bebidas han sido positivos, el reto del sector es mantener esta dinámica y enfrentarse durante los próximos años a: 1) incremento en los precios de los alimentos, dados por el incremento en IVA, 2) la confianza del

consumidor, la cual se ha mantenido en terrenos negativos, desde el 2017, 3) los precios de la tierra y del metro cuadrado en Bogotá impiden en ocasiones que este tipo de negocios se desarrollen, ya que el precio de vivienda y locales se ha incrementado, por lo que algunos negocios deben cerrar, dado que los ingresos no alcanzan a cubrir el precio del inmueble y 4) los domicilios en Bogotá se han incrementado, en parte porque los Bogotanos no quieren salir de la casa, dado los trancones y las zonas de parqueadero, que cada vez son más costosas y escasas.

Por otro lado, entre los factores positivos, que se tienen son: 1) incremento de los turistas extranjeros a la ciudad de Bogotá y al país, lo que ha generado interés de inversión en este clase de sectores, 2) la ciudad de Bogotá cada vez se ubica entre una de las ciudades con mejor oferta gastronómica en la región, por lo que existe una gran variedad de restaurantes con diferentes clases de cocina, 3) las universidades se han interesado en tecnificar la profesión culinaria, por lo que cada vez los estándares con los cuales se crean restaurantes son más altos que los vistos y 4) el crecimiento en Colombia para el 2019, está proyectado entre 3 y 3.5%, superior al observado este año 2018.

9. DOFA

Se puede hacer un análisis de la situación de *Al Dente Ltda.* por medio de la matriz DOFA. Por otra parte, se tiene que hacer la comparación objetiva entre la empresa y la competencia para determinar fortalezas y debilidades, y hacer una exploración del entorno que identifique las oportunidades y las amenazas que en él se presentan.

D	Es un restaurante nuevo en el sector	O	Aumento de las ventas del sector gastronómico
	Por ser nuevo en el mercado no está posicionado en la mente de los consumidores		Las personas están saliendo a comer fuera de su casa cada vez más
	Existe incertidumbre financiera debido a que no se conoce cómo será el éxito de la empresa		No existe ningún restaurante en Bogotá que utilice las nuevas tecnologías en su funcionamiento
	Está dirigido a un segmento muy específico		Mayor crecimiento en la zona donde se ubicará el restaurante (Usaquén)
F	Alta calidad en el servicio	A	El número de restaurantes nuevos que cada día están abriendo sus puertas.
	El uso de las tecnologías en la operación del restaurante		
	Platos bien presentados		Existe una gran probabilidad que nuevos restaurantes traten de imitar las características del restaurante
	El restaurante contará con un ambiente muy agradable para los comensales		

Tabla 10: DOFA de la empresa. Fuente: Elaboración propia

9.1.1 Estrategias del DOFA

Estrategias FO

- Buscar alianzas para identificar nuevas oportunidades y así dar a conocer *Al Dente*

Ltda. como un restaurante innovador.

Estrategias FA

- Poner en marcha las estrategias de marketing, con el fin de contrarrestar la competencia y así mejorar la posición de *Al Dente Ltda.*, en el mercado. Como restaurante que usa nuevas tecnologías en su funcionamiento.

Estrategias DO

- Implementar una estrategia de eficiencia en costos, a través de la optimización de recursos. Aprovechando la disminución de los costos por la implementación de tabletas.

Estrategias DA

- Ofrecer los productos con la mejor calidad, de forma que los clientes confíen plenamente en el restaurante y disfruten su experiencia.
- Establecer un programa de I+D (Plan Nacional I+D Investigación y Desarrollo, 2016) básico para facilitar el conocimiento del mercado y los competidores, así como de nuevas tendencias y gustos de los clientes.

Conclusiones

El trabajo de grado presentado anteriormente tuvo como objetivo principal realizar un plan de negocios para la introducción al mercado de una innovación no conocida en el sector gastronómico colombiano dirigido a su vez a las personas que gustan de la buena comida. El seguimiento utilizado en el marco teórico permitió llevar a cabo cada una de las partes necesarias y fundamentales para un plan de negocios, éstas son las siguientes: Plan de Marketing, Plan Operacional y Plan Financiero.

Posteriormente del desarrollo del trabajo de grado. De observar la viabilidad del restaurante, identificar el segmento del mercado, diseñar de manera general la operatividad dentro del restaurante, y medir la sostenibilidad de este, se han llegado a las siguientes conclusiones:

- A través de la investigación de mercados, se pudo confirmar que el grupo objetivo, son personas en un rango de 10 a 50 años, los cuales son tolerantes a los desarrollos tecnológicos. Además, deben ser personas que salgan a comer con 2 o más personas y que estén buscando un sitio para divertirse, encontrar los mejores cócteles del mercado y un sitio innovador, agradable y adecuado como un restaurante-bar.
- La gestión tecnológica es un concepto reciente y en desarrollo para las empresas de servicios, especialmente para los restaurantes. El factor tecnológico como tal ha sido estudiado y medido desde diversas perspectivas demostrando sus beneficios; sin embargo, desde la complejidad de la gestión tecnológica aún no se han desarrollado esquemas teóricos y metodológicos que permitan medirla con precisión. Su importancia radica al ser considerada como una variable que impacta directamente en la capacidad de innovación de las empresas.

- Se buscará crear alianzas con parqueaderos privados aledaños a la zona para facilitar el parqueo a los clientes y brindarles seguridad al momento de dejar su vehículo en estas zonas. Así mismo, si es necesario, se requerirá servicio de Valet Parking.
- El restaurante abrirá todos los días al público. El horario será en principio de 12:30 PM a 10 PM. Se espera que los días de alta rotación en su operación sean los miércoles, jueves, viernes y sábados, para estos días el horario será de 12 PM a 12 AM, así se da prioridad a la barra de bebidas, y se realizan ofertas y promociones (ya sea con aliados estratégicos, happy hour, platos especiales, etc.).
- El abastecimiento de los proveedores se realizará en las horas de la madrugada. El listado de proveedores se creará a partir de las consideraciones del chef y los platos a ofrecer en el restaurante.
- La metodología que se empleó para saber cuál sería el mercado objetivo se realizó mediante la aplicación de encuestas a gente del común (monkey survey), con el fin de identificar las tendencias de consumo en cuanto a comidas, además de conocer la aceptación que tendría contar con una herramienta interactiva para la solicitud de las órdenes y además poder interactuar con las tabletas.
- A corto-mediano plazo, se estudiará la posibilidad de hacer una post implementación del software para que reconozca el cliente si ya ha estado en el sitio en veces anteriores y se pueda personalizar de acuerdo con sus gustos (productos visitados, recomendados).
- En el aspecto de *Maquinaria y Equipo* se puntualizan los artículos necesarios para las operaciones de la empresa y el costo de cada uno de ellos. Por otra parte, se

precisó de manera puntual otros aspectos como el estudio legal del negocio, en cuanto a su constitución e inicio de operaciones.

- Dentro del *Plan Financiero* se estipularon los egresos de la empresa, incluyendo costo de producción, mano de obra directa, gastos por administración y ventas, entre otros. Y se pudo concluir que financieramente se espera que el restaurante logre obtener buenos resultados para los socios con una tasa de retorno del TIR del 131%, que arroja como resultado que el proyecto es rentable.

Referencias

- ACODRES (2013). “ Operación de restaurante en Colombia” Recuperado de <http://acodres.com.co/wp-content/uploads/2013/09/Operaci%C3%B3n-Restaurantes-Final-Marzo.pdf>
- Actualícese. (s.f). “Definición de una sociedad limitada”. Recuperado de <http://actualicese.com/2014/05/29/definicion-de-una-sociedad-limitada/>
- Álzate J (2002). “Administración y costos de cocina”. Recuperado de Jaime Álzate
- Alcaldía Mayor de Bogotá. (2015). “Historia”. Recuperado de <http://www.bogota.gov.co/ciudad/historia>
- Análisis contable. (s.f).“Análisis de Rentabilidad de la empresa”. Recuperado de <http://ciberconta.unizar.es/leccion/anarenta/analisisr.pdf>
- Anónimo. (s.f). “Análisis del macroentorno”. Recuperado de <http://www.contenidos.campuslearning.es/contenidos/375/curso/pdf/FICHA-PMOC-U3-A1-D2-PDF%20N%C2%BA%201.pdf>
- Anónimo (sofá) “Enciclopedia Financiera” Recuperado de <http://www.encyclopediainanciera.com/estados-financieros.htm>
- Anónimo (s.f). “Los 10 mejores restaurantes en Bogotá”. Zoom Magazine. Recuperado de <http://www.zoomenlinea.com/?p=13534>
- Anónimo. (2012). “Códigos CIIU”. Recuperado de <http://www.mincit.gov.co/loader.php?lServicio=Documentos&lFuncion=verPdf&id=58081&name=LineaBaseCIIU.pdf&prefijo=file>
- Anónimo. (s.f). “Muestreo”. Recuperado de <http://www.estadistica.mat.uson.mx/Material/elmuestreo.pdf>
- Berry L. (2002). “Un buen servicio ya no basta; Cuatro Principios del servicio excepcional al cliente”. Recuperado de

[http://www.usmp.edu.pe/recursoshumanos/concurso2010/pdf/El Buen Servicio no Basta.pdf](http://www.usmp.edu.pe/recursoshumanos/concurso2010/pdf/El_Buen_Servicio_no_Basta.pdf)

- Bogotá Gastronómica (s.f) “Gastronomía”. Recuperado de <http://www.bogotaturismo.gov.co/pagina-area/gastronomia>
- Cámara de Comercio. (2017). “Tecnología = Eficiencia para su restaurante”. Recuperado de <http://www.ccb.org.co/Clusters/Cluster-de-Gastronomia/Noticias/2017/Abril/Tecnologia-Eficiencia-para-su-restaurant>
- Código de Comercio. (s.f). “Art. 19. Obligaciones de los comerciantes”. Recuperado de http://leyes.co/codigo_de_comercio/19.htm
- Carlos Reynoso (2013). La transformación del concepto de empresa. Recuperado de <file:///C:/Users/LENOVO/Downloads/46160-122267-1-PB.pdf>
- Cabrera S. (2013). Marketing gastronómico. La experiencia de convertir el momento del consumo en un recuerdo memorable. Recuperado de <http://www.scielo.org.ar/pdf/ccedce/n45/n45a15.pdf>
- Colombia. (2015). “¿Por qué Bogotá es una capital gastronómica?”. Recuperado de <http://www.colombia.co/visita-colombia/por-que-bogota-es-una-capital-gastronomica/>
- Cooper B. (2002). “Como iniciar y administrar un restaurante” Recuperado de <https://oanrccs.files.wordpress.com/2015/09/como-iniciar-y-administrar-un-restaurant-brian-cooper-descargar.pdf>
- Confecámaras. (s.f). “Análisis económico”. Recuperado de <http://www.confecamaras.org.co/cooperacion-y-competitividad/analisis-economico>
- Cuevas F. (2007). “Control de Costos y Gastos en los Restaurantes” Recuperado de <http://www.lectura-online.net/libro/control+de+costos+y+gastos+en+los+restaurantes-pdf.html>

- Destino Negocio. (2015). “La importancia del organigrama en la estructura de una empresa”. Recuperado de <http://destinonegocio.com/co/gestion-co/entiende-la-importancia-del-organigrama-en-la-estructura-de-la-empresa/>
- De Establecimiento de Comercio. (s.f). “Establecimientos de comercio y su protección legal”. Recuperado de <http://alcaldiademonteria.tripod.com/codigos/comercio/codcom6.htm>
- DiegoCoquillat. (2017). “Tendencias tecnológicas para restaurantes: una oportunidad para la innovación”. Recuperado de <https://www.diegocoquillat.com/tendencias-tecnologicas-para-restaurantes-una-oportunidad-para-la-innovacion/>
- Dinero (Marzo, 2015) “El negocio gastronómico está en su punto” Recuperado de <http://www.dinero.com/edicion-impresanegocios/articulo/inversiones-proyectos-gastronomicos-colombia/206929>
- Dinero. (2015). “El negocio gastronómico está en su punto”. Recuperado de <http://www.dinero.com/edicion-impresanegocios/articulo/inversiones-proyectos-gastronomicos-colombia/206929>
- Dinero. (2015). “Usaquén, desarrollo empresarial, comercial y habitacional”. Recuperado de <http://www.dinero.com/empresas/articulo/impacto-usaquen-desarrollo-economico-bogota/209772>
- El Tiempo. (2012). “La nueva movida gastronómica de Usaquén”. Recuperado de <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-12371173>
- El Colombiano (2013). “Colombianos aumentaron consumo en los restaurantes” Recuperado de http://www.elcolombiano.com/historico/consumo_de_colombianos_en_restaurantes_aumentoen_la_ultima_decada-CVEC_182044

- Emprendedores.(s.f).”Cómo se elabora un modelo Canvas”. Recuperado de <http://www.emprendedores.es/gestion/modelo-3>
- Entreprenur. (2017). “Responde estas preguntas antes de crear la misión de tu empresa”. Recuperado de <https://www.entrepreneur.com/article/267877>
- ETableInteractive Inc (s,f) “Interactive Ordering Solutions” Recuperado de <http://www.e-table-interactive.com>
- EnColombia. (s.f). “De la sociedad de Responsabilidad Limitada”. Recuperado de <https://encolombia.com/derecho/codigos/comercio-colombiano/codcomerciolibro2-4/>
- Escuela Online de Marketing gastronómico. (abril, 2016) “Nuevas tecnologías en restaurantes. ¿Cómo ayudan a subir las ventas en hostelería?”. Recuperado de <http://escuelamarketinggastronomico.net/nuevas-tecnologias-en-restaurantes-como-ayudan-a-subir-las-ventas-en-hosteleria/>
- Estudio Contable. (2016). “¿Para qué sirve el flujo de caja?”. Recuperado de <http://estudiocontablevmc.pe/para-que-sirve-el-flujo-de-caja/>
- Federación Española de Hostelería. (s.f.). Definición, caracterización y modelos de organizaciones según sus diferentes tipos. Recuperado de <http://www.fehr.es/documentos/productos/capitulos/cap-32.pdf> el 20 de abril de 2016.
- García. A. (enero 2012).” Presentación de resultados del estudio Digital Live” Recuperado de <file:///C:/Users/Andrea%20Camila/Downloads/Digital%20Life.pdf>
- Gestión gastronómica y más. (s.f). “Las nuevas tecnologías en los restaurantes“. Recuperado de <http://gastronomiaygestion.blogspot.com.co/2013/12/las-nuevas-tecnologias-en-los.html>
- Gastronomía. (s.f). “Funciones del chef”. Recuperado de <http://gastronomia.laverdad.es/preguntas/cocina-general/que-funcion-tiene-chef--4658.html>

- Hosteltur. (2016). “Los restaurantes del futuro: cartas digitales y mesas interactivas”. Recuperado de https://www.hosteltur.com/119069_restaurantes-futuro-cartas-digitales-mesas-interactivas.html
- Hunger. D. (s.f). “Administración Estratégica y Política de Negocios” Recuperado de <http://eva.sepyc.gob.mx:8383/greenstone3/sites/localsite/collect/ciencia1/index/assoc/HASH0194/f741dade.dir/33990012.pdf;jsessionid=D4B227FD25D7A1B448C5730A7F00FAE9>
- Instituto de Estudios Urbanos. (2016). “Población por estratos”. Recuperado de www.institutodeestudiosurbanos.info/endatos/0100/0160/docs/PPESTRA.xls
- Kohen, P. (2010). “Gastronomía & Tecnología I: Las tendencias del Mercado. Mundo Gourmet”. Recuperado de <http://colombiagourmet.ning.com/profiles/blogs/gastronomia-amp-tecnologia-i>
- Kotler. P. (s.f). “Fundamentos de marketing”. Recuperado de https://books.google.com.co/books?id=sLJXV_z8XC4C&pg=PA122&lpg=PA122&dq=La+empresa+y+todos+los+dem%C3%A1s+actores+operan+en+un+macro+entorno+m%C3%A1s+amplio+de+fuerzas+que+moldean+las+oportunidades+y+presentan+riesgos+para+la+empresa&source=bl&ots=IeGo2eJ6Tq&sig=_12kLijAhwKGXWqnCd4vAX1IbZo&hl=es-419&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=La%20empresa%20y%20todos%20los%20dem%C3%A1s%20actores+operan%20en%20un%20macro%20entorno%20m%C3%A1s%20amplio%20de%20fuerzas%20que%20moldean%20las+oportunidades%20y%20presentan%20riesgos%20para%20la%20empresa&f=false
- Kotler.P. (s.f). “CEF Marketing XXI”. Recuperado de <https://www.marketing-xxi.com/marketing-mix-9.htm>

- La República. (Mayo, 2015). “Solo 1% de las empresas en Colombia usan tecnología de punta”. Recuperado de http://www.larepublica.co/solo-1-de-las-empresas-en-colombia-usan-tecnolog%C3%ADa-de-punta_256286
- Lacramiorara. (s,f) “Las nuevas tecnologías en el turismo” Recuperado de <http://www.eumed.net/eve/resum/07-07/lle.htm>
- La Ruina Habitada. (2016). “La industria turística será ‘millennial’ o no será” Recuperado de <https://laruinahabitada.org/2016/04/12/la-industria-turistica-sera-millennial-o-no-sera/>
- Ley 232 de 1995. (s.f). “Por medio de la cual se dictan normas para el funcionamiento de los establecimientos comerciales”. Recuperado de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=316>
- McCarthy. (s.f). “CEF Marketing XXI”. Recuperado de <https://www.marketing-xxi.com/marketing-mix-9.htm>
- Marketing Gastronómico (2014). “Nuevas tecnologías en restaurantes, ¿Cómo subir las ventas?” Recuperado de <http://marketinggastronomico.com/nuevas-tecnologias-en-restaurantes-como-ayudan-subir-ventas/>
- Metodología Canvas. (s.f). “El Business Model Canvas es una herramienta fantástica para pensar y crear modelos de negocio planteada por el consultor suizo Alexander Osterwalder”. Recuperado de https://www.accioncontraelhambre.org/sites/default/files/documents/pdf/explicacion_metodologia_canvas.pdf
- Mesa Fija (s.f). “Las nuevas tecnologías en los restaurantes”. Recuperado de <http://www.mesafija.com/noticia/25/82/las-nuevas-tecnologias-en-los-restaurantes>
- Mezcla de marketing. (s.f). “Marketing mix”. Recuperado de http://www.fadu.edu.uy/marketing/files/2013/04/marketing_mix_producto.pdf

- Mincit. (2016). “ Informe de gestión 2015 sector comercio, industria y turismo”.

Recuperado de

[http://www.mincit.gov.co/loader.php?lServicio=Documentos&lFuncion=verPdf&id=77295
&name=Informe_de_Gestion_2015_A.pdf&prefijo=file](http://www.mincit.gov.co/loader.php?lServicio=Documentos&lFuncion=verPdf&id=77295&name=Informe_de_Gestion_2015_A.pdf&prefijo=file)

- Modelo de Negocio Canvas. (2015). “Modelo Canvas Ejemplo”. Recuperado de

[http://www.entuxia.com/financiacion/wp-content/uploads/MODELO-DE-NEGOCIO-
CANVAS-EJEMPLO.pdf](http://www.entuxia.com/financiacion/wp-content/uploads/MODELO-DE-NEGOCIO-CANVAS-EJEMPLO.pdf)

- Modelo Canvas. (s,f). “Una nueva forma de presentar un plan de negocios en nueve pasos”. Recuperado de https://app.vlex.com/#CO/vid/694093049/graphical_version

- Office Of Technology Assessment. (s.f). “ Encyclopedia”. Recuperado de

[https://www.encyclopedia.com/science/encyclopedias-almanacs-transcripts-and-
maps/office-technology-assessment](https://www.encyclopedia.com/science/encyclopedias-almanacs-transcripts-and-maps/office-technology-assessment)

- Passport. (2015).”Full-Service restaurants in Colombia”.Recuperado de

<http://basesbiblioteca.uexternado.edu.co:2200/portal/analysis/related>

- Piñeros, T. (2014). “Bogotá, ideal para empresarios. El Espectador”. Recuperado de

<http://www.elespectador.com/noticias/economia/bogota-ideal-empresarios-articulo-52197>

- Plan Nacional de I+D Investigación y Desarrollo. (2016). “¿Que es I+D+I?”. Recuperado de <http://www.plannacionalidi.es/que-es-idi/>

- Portafolio. (2016). “Bogotá, en la apuesta por ser una capital gastronómica”. Recuperado

de [http://www.portafolio.co/negocios/empresas/bogota-apuesta-capital-gastronomica-
497029](http://www.portafolio.co/negocios/empresas/bogota-apuesta-capital-gastronomica-497029)

- Portafolio. (2013). “Colombia líder en emprendimiento”. Recuperado de

<http://www.portafolio.co/negocios/empresas/colombia-lider-emprendimiento-79086>

- PUC. (s.f). “Diferidos”. Recuperado de <https://puc.com.co/17>

- Pymes y Autónomos. (2013). “¿Qué es el EBITDA de una empresa y cómo se calcula?”. Recuperado de <https://www.pymesyautonomos.com/administracion-finanzas/que-es-el-ebitda-de-una-empresa-y-como-se-calcula>
- Pymex. (2013). “Funciones y responsabilidades del contador”. Recuperado de <https://pymex.pe/liderazgo/capacitacion/funciones-y-responsabilidades-del-contador>
- Ruiz L. (2013). “El negocio de la gastronomía viene aumentando su buen sabor” Recuperado de http://www.larepublica.co/negocio/el-negocio-de-la-gastronom%C3%ADa-viene-aumentando-su-buen-sabor_30051.
- Ruiz. H. (2014). “Information and communication technology as a differentiation tool in restaurants. Journal of Foodservice Business Research”. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.1080/15378020.2014.967639> f
- Revista La Barra (2015). “Manual para montar un restaurante”. Recuperado de <http://www.revistalabarra.com.co/manual/comprar-manual-de-montaje-de-restaurantes>
- Revista La Barra (2014). “Nuevas tecnologías en restaurantes” Recuperado de <http://revistalabarra.com/ediciones/ediciones-2014/edicion-67/informe-6/nuevas-tecnologias-en-restaurantes.htm>
- Revista La Barra. (2015). “Restaurantes en Colombia, sin conexión con la era digital”. Recuperado de <https://revistalabarra.com/ediciones/ed-77-reinventarse-reconquistar/restaurantes-en-colombia-sin-conexion-la-era-digital/>
- Revista La Barra. (2012). “Consumo en restaurantes sigue creciendo”. Recuperado de <https://revistalabarra.com/noticias/ya-pueden-adquirir-proyecciones-2013-el-informe-ejecutivo-de-la-industria-de-la-hospitalidad-en-colombia/>
- Restaurant-neuromarketing. (s,f). “Neuromarketing for innovative Teams”. Recuperado de <http://acodres.com.co/capacitaciones/neuromarketing-en-la-mente-del-consumidor/>

- Revista La Barra. (2009). “Touch café, para los amantes del café y la tecnología”. Recuperado de <https://revistalabarra.com/noticias/touch-cafe-para-los-amantes-del-cafe-y-la-tecnologia/>
- Revistapym. (2017). “Nuevas tecnologías: ¿necesarias en estrategias de mercadeo de restaurantes?”. Recuperado de <http://www.revistapym.com.co/nuevas-tecnologias-necesarias-estrategias-mercadeo-restaurantes>
- Reynoso C. (2013). “La transformación del concepto de empresa”. Recuperado de <file:///C:/Users/LENOVO/Downloads/46160-122267-1-PB.pdf>
- Schnarch A. (2016). “ El marketing como estrategia de emprendimiento” Recuperado de <https://emprendedoresencrecimiento.wordpress.com/2016/06/22/el-marketing-como-estrategia-de-emprendimiento/>
- Vilas. J. (2008). “Migraciones de marca en productos de gran consumo en España 1997-2007”. Recuperado de https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/1483/JMVA_TESIS.pdf?sequence=1

Anexos

Anexo 1. Encuestas

A continuación, encontrarán una pequeña encuesta respecto al servicio del sector gastronómico y la innovación de este. Haciendo uso de nuevas tecnologías en el funcionamiento de los procesos que tiene un restaurante (pedidos con mesas interactivas, visualización de la cocina, juegos durante la espera, entre otros).

1. Género: *F* __ *M* __

2. Edad:

3. Ocupación:

4. Estado civil:

5. *¿En qué barrio vive?*

6. *¿Qué sitio de la ciudad de los que están a continuación prefiere para ir a comer en un restaurante?*

a) Parque de la 93

b) Usaquén

c) Calle 85

d) Zona G

e) Zona T

f) Otra ¿Cuál?

7. *¿Visita estos lugares con familiares o amigos?*

Sí __

No __

8. *¿Cuándo sale a un restaurante o bar, qué métodos de pago utiliza normalmente?*

a) Tarjeta de crédito

b) Tarjeta Débito

c) Efectivo

9. *¿Utiliza alguno de los siguientes dispositivos? (Marque uno o más según su caso)*

a) iPhone

b) Android (Samsung, Sony, LG, etc.)

c) Windows Phone

d) iPad

e) Otros. ¿Cuál?

10. *Dé una breve opinión respecto a cómo mejoraría los errores que tienen los restaurantes?*

11. *¿Ha escuchado hablar respecto a esta innovación en los procesos de un restaurante?*

Sí __ Indique cuáles

No__

12. *¿Cuánto tiempo considera que debe demorarse en llegar el pedido a la mesa? Según estos parámetros*

Bebidas

Entradas

Platos fuertes

Postres

13. *¿Con qué frecuencia acostumbra a ir a un restaurante?*

a). Diariamente

b). Una vez a la semana

c). Una o dos veces al mes

14. ¿Qué horario prefiere para ir a un restaurante?

a). Antes de las 2 p.m.

b). 2 p.m. – 5 p.m.

c). 5 p.m. – 8 p.m.

d). Después de las 8 p.m.

Gracias por tu colaboración

Anexo 2. Precios de venta de las Pizzas

Pizza	Precio (incluido impuesto al consumo)
Hawaiana	\$26.000 (margen 256%)
Pollo y champiñones	\$30.000 (margen 311%)
Napolitana	\$26.000 (margen 274%)

Elaboración propia, 2018

Anexo 3. Precios de venta de las bebidas

Bebida	Precio (incluido impuesto al consumo)
Bebidas No Alcohólicas (gaseosas)	\$3.500 (margen 46%)
Bebidas Alcohólica (cervezas importadas)	\$8.000 (margen 37%)

Elaboración propia, 2018

Anexo 4. Descripción de Maquinaria y Equipo de Cocina

Descripción y Unidades	Unidades	Costo Estimado a precios de 2018
Horno a base refractaria	2	\$20.000.000

Campana Extractora	2	\$1.600.000
Estufa industrial	1	\$1.000.000
Implementos de cocina (ollas, sartenes, cucharas, refractarias, bandejas de pizza)	60	\$12.200.000
Nevera Industrial	1	\$5.400.000
Mesas y sillas de restaurante (capacidad 80 comensales)	20 mesas 80 sillas	\$36.000.000

Elaboración propia, 2018.

Anexo 5. Descripción de equipo de computo

Descripción y Unidades	Unidades	Costo Estimado a precios de 2018
Tablet (IPADS)	20	\$36.000.000
Computador marca HP	1	\$3.000.000

Elaboración propia, 2018.

Anexo 6. Explicación detallada del préstamo solicitado

Cuota	Año 1	Año 2	Año 3	Total
Capital	54,123,504	63,223,344.79	73,853,151	191,200,000
Costo Financiero	26,135,370	17,035,528.93	6,405,723	49,576,621
Total, cuota	80,258,874	80,258,873.72	80,258,874	240,776,621
Saldo	137,076,496	73,853,151.18	-	

Elaboración propia, 2018.

Anexo 7. Costo preparación de la masa tradicional

Cantidad Ingrediente	Ingrediente	Precio
400 grs	Harina	\$1,272
20 grs	Levadura	\$160
2 cucharaditas	Sal	\$4

1 cucharadita	Azúcar	\$160
2 cucharaditas	Aceite	\$198
	Masa (8 porciones)	\$1,793

Elaboración propia, 2018.

Anexo 8. Costo preparación Pizza Hawaiana

Cantidad	Ingrediente	Precio
½	Piña Gold	\$800
1 lb	Tomates	\$400
200 grs	Jamón	\$2,000
200 grs	Queso Mozzarella	\$1,800
1 frasco	Pasta de Tomate	\$500
	Orégano	\$5
	Total	\$5,505
	Masa	\$1,793
	Costo total	\$7,298

Elaboración propia, 2018.

Anexo 9. Costo preparación Pizza Napolitana

Cantidad	Ingrediente	Precio
3	Cebollas	400
2	Pimentón	50
1 frasco	Pasta de Tomate	500
300 grs	Queso Mozzarella	2,400
	Aceitunas	1,800
	Orégano	5
	Total	5,155
	Masa	1,793
	Costo Total	6,948

Elaboración propia, 2018.

Anexo 10. Costo preparación Pizza Pollo y Champiñones

Cantidad	Ingrediente	Precio
-----------------	--------------------	---------------

½	Pechuga Pollo	\$2,500
100 grs	Champiñones	\$500
1	Cebollas	\$100
1	Pimentón	\$100
250 grs	Queso Mozzarella	\$1,800
1 frasco	Pasta de Tomate	\$500
	Orégano	\$5
	Masa	1,793
	Costo Total	7,298

Elaboración propia, 2018.

Anexo 11. Salario mensuales de los trabajadores.

	Chef (1)	Auxiliar (1)	Administrador (1)	Mesero (3)	Servicio (1)	BarTender (1)
Salario	2,500,000.00	869,453.00	3,500,000.00	869,453.00	869,453.00	1,200,000.00
Salario total	2,500,000.00	869,453.00	3,500,000.00	869,453.00	869,453.00	1,200,000.00
Sub-transp	63,600.00	63,600.00	0	63,600.00	63,600.00	63,600.00
Total, a pagar	2,563,600.00	933,053.00	3,500,000.00	933,053.00	933,053.00	1,263,600.00

Elaboración propia, 2018.

Anexo 12. Costos parafiscales de salarios mensuales de los trabajadores.

	Chef (1)	Auxiliar (1)	Administrador (1)	Mesero (3)	Servicio (1)	Bar Tender (1)
Cesantías	213,548	77,723	291,550	77,723	77,723	105,258
Prima	213,548	77,723	291,550	77,723	77,723	105,258
Vacaciones	104,125	36,213	145,775	36,213	36,213	49,980
Int/ces	25,626	9,327	34,986	9,327	9,327	12,631
Seg.soc ARP	13,382	4,871	18,270	4,871	4,871	6,596
Seg.soc salud	217,906	79,310	297,500	79,310	79,310	107,406
Seg.soc pensión	307,632	111,966	420,000	111,966	111,966	151,632
Colsubsidio	102,544	37,322	140,000	37,322	37,322	50,544

Sena	51,272	18,661	70,000	18,661	18,661	25,272
ICBF	76,908	27,992	105,000	27,992	27,992	37,908
Dotación Trabajadores	33,333	33,333	33,333	33,333	33,333	33,333
Subtotal Impuestos de nómina	1,359,824	514,441	1,847,964	514,441	514,441	685,818
Total	3,923,424	1,447,494	5,347,964	1,447,494	1,447,494	1,949,418

Elaboración propia, 2018.

Anexo 13. Utilidad Operacional/Margen Operacional

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
UTILIDAD OPERACIONAL	158,568,318	114,414,609	256,250,547	295,512,913	365,511,045
MARGEN OPERACIONAL	16.79%	12.31%	24.30%	26.06%	29.06%

Elaboración propia, 2018.

Anexo 14. Utilidad Neta/Margen Neto

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
UTILIDAD NETA	\$88,730,075	\$65,243,983	\$167,396,033	\$197,993,652	\$244,892,400
MARGEN NETO	9.40%	6.91%	17.73%	20.97%	25.93%

Elaboración propia, 2018.

Anexo 15. Flujo de caja neto del restaurante

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Saldo Inicial Activos Fijos	106,200,000	106,200,000	75,550,791	123,961,195	264,695,008	485,468,864
Ingresos		944,332,500	929,817,708	1,054,415,225	1,134,183,857	1,257,728,884
Egresos		974,981,709	881,407,304	913,681,412	913,410,000	981,930,963
Flujo de Caja Neto	-106,200,000	75,550,791	123,961,195	264,695,008	485,468,864	761,266,785

Elaboración propia, 2018.

Anexo 16. Indicadores financieros de la rentabilidad del proyecto

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas por Cabeza (clientes)	26,177	27,062	30,040	31,159	32,249
Costos laborales/ventas	23.5%	26.4%	24.1%	23.2%	21.7%
Indicador Apalancamiento	67.6%	45.8%	24.6%	19.2%	16.4%
Costo Unitario Producción	15,210	16,758	17,125	17,427	17,388
Capital Trabajo	664,379,400	662,534,866	779,860,280	846,103,175	944,905,166
Rotación de Inventarios	10.8	21.8	31.4	40.0	46.8
Rotación de Proveedores	46.1	43.1	29.3	30.4	30.4
Margen Operacional	16.79%	12.31%	24.30%	26.06%	29.06%
Margen Neto	9.40%	6.91%	17.73%	20.97%	25.93%
ROE	85.54%	38.61%	49.77%	37.05%	31.43%
ROA	27.72%	20.93%	37.51%	29.94%	26.26%

Elaboración propia, 2018.

Anexo 17. Balance General Al Dente Ltda

ACTIVOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Corriente:					
Caja y Bancos	175,550,791	223,961,195	364,695,008	585,468,864	861,266,785
Inversiones	-	-	-	-	-
Cuentas por Cobrar	-	-	-	-	-
Inventarios	8,398,593	16,669,036	25,405,755	34,810,349	45,239,371
Total, Activo Corriente	183,949,384	240,630,231	390,100,764	620,279,213	906,506,155
Fijo:					
Muebles y Enseres	25,800,000	25,800,000	25,800,000	25,800,000	25,800,000
Depre. Acum. Muebles y Enseres	(2,580,000)	(5,160,000)	(7,740,000)	(10,320,000)	(12,900,000)
Maquinaria y Equipo	65,400,000	65,400,000	65,400,000	65,400,000	65,400,000
Depre. Acum. Maquinaria y Equipo	(10,440,000)	(20,880,000)	(31,320,000)	(41,760,000)	(52,200,000)
Bienes Raíces	-	-	-	-	-
Depre. Acum. Bienes Raíces	-	-	-	-	-
Total Activo Fijo	78,180,000	65,160,000	52,140,000	39,120,000	26,100,000
<u>Activo Diferido :</u>					
Remodelación	50,000,000	(0)			

Seguros	8,000,000	6,000,000	4,000,000	2,000,000	-
Publicidad					
Total Otros Activos	58,000,000	6,000,000	4,000,000	2,000,000	-
Total Activos	320,129,384	311,790,231	446,240,764	661,399,213	932,606,155
PASIVOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Corriente:					
Proveedores	32,731,814	33,842,165	24,996,725	26,907,586	29,838,591
Obligaciones Bancarias	137,076,496	73,853,151	-	-	-
Impto.Ind.Cio. Por Pagar	2,888,126	2,985,760	2,425,155	2,608,623	2,892,776
Impuesto de Renta por Pagar	43,702,873	32,135,096	82,448,792	97,519,261	120,618,645
Total Pasivo Corriente	216,399,309	142,816,172	109,870,672	127,035,470	153,350,012
Pasivo a Largo Plazo:					
Obligaciones Bancarias	-	-	-	-	-
Total Pasivo Largo Plazo	-	-	-	-	-
Total Pasivo	216,399,309	142,816,172	109,870,672	127,035,470	153,350,012
PATRIMONIO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Capital	15,000,000	15,000,000	15,000,000	15,000,000	15,000,000
Utilidades del ejercicio	79,857,068	58,719,585	150,656,429	178,194,286	220,403,160
Utilidades de Ejercicios Anteriores	-	79,857,068	138,576,653	289,233,082	467,427,369
Reservas	8,873,008	15,397,406	32,137,009	51,936,374	76,425,614
Total Patrimonio	103,730,075	168,974,059	336,370,091	534,363,743	779,256,143
Total Pasivos y Patrimonio	320,129,384	311,790,231	446,240,764	661,399,213	932,606,155

Elaboración propia, 2018.

Anexo 18. Pérdidas y Ganancias proyectados a cinco años

	Año 1	Año 2	3 año	4 año	5 año
Var. Porcentual		-1.54%	13.40%	7.57%	10.89%
VENTAS	944,332,500	929,817,708	1,054,415,225	1,134,183,857	1,257,728,884

Pizza 1	324,675,000	319,744,854	337,746,380	363,565,215	403,167,854
Pizza 2	291,375,000	286,950,510	303,105,726	326,276,475	361,817,305
Pizza 3	144,300,000	142,108,824	150,109,502	161,584,540	179,185,713
Bebidas no Alcohólicas	126,262,500	124,224,965	201,428,370	215,990,895	239,518,475
Bebidas Alcohólicas	57,720,000	56,788,555	62,025,246	66,766,732	74,039,537
COSTO DE VENTAS	483,827,393	525,063,775	548,948,641	580,851,874	624,216,594
<i>Materiales</i>	258,308,100	275,681,435	291,223,982	313,486,437	347,634,067
Pizza 1	91,138,770	89,754,840	94,808,007	102,055,552	113,172,318
Pizza 2	70,885,710	69,809,320	73,739,561	79,376,541	88,022,914
Pizza 3	38,563,620	37,978,037	40,116,187	43,182,847	47,886,693
Bebidas no Alcohólicas	57,720,000	56,843,530	60,043,801	64,633,816	71,674,285
Bebidas Alcohólicas	21,645,000	21,295,708	22,516,425	24,237,681	26,877,857
<i>Mano de Obra</i>	221,499,293	245,362,340	253,704,660	263,345,437	272,562,527
Chef	47,081,086	48,681,843	50,337,026	52,249,833	54,078,577
Auxiliar	17,369,924	35,921,002	37,142,317	38,553,725	39,903,105
Administrador	64,175,572	66,357,541	68,613,698	71,221,018	73,713,754
Mesero (3)	52,109,771	52,253,073	54,029,678	56,082,806	58,045,704
Servicio	17,369,924	17,960,501	18,571,158	19,276,862	19,951,552
Bar Tender	23,393,016	24,188,379	25,010,784	25,961,194	26,869,835
<i>Depreciación Operación</i>	4,020,000	4,020,000	4,020,000	4,020,000	4,020,000
MARGEN BRUTO	438,860,107	404,753,933	505,466,584	553,331,983	633,512,290
Margen Bruto %	46.5%	43.5%	47.9%	48.8%	50.4%

Elaboración propia, 2018.

Anexo 18. Estado de Resultados Al Dente Ltda

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos Admón. y Ventas (Total)	261,231,789	265,975,484	224,227,826	232,109,307	241,601,640
Arrendamientos	180,000,000	185,940,000	192,261,960	198,798,867	206,353,224

Seguridad (vigilancia)	6,000,000	6,204,000	6,414,936	6,658,704	6,891,758
Remodelación	50,000,000	50,000,000	-	-	-
Seguros	2,000,000	2,000,000	2,000,000	2,000,000	2,000,000
Publicidad	1,200,000	-			
Depreciación Admón.	9,000,000	9,000,000	9,000,000	9,000,000	9,000,000
Impto. Ind. Y Cio (13.8x1000)	13,031,789	12,831,484	14,550,930	15,651,737	17,356,659
Gastos Varios	-	-			
Gtos. Indirectos	19,060,000	24,363,840	24,988,211	25,709,763	26,399,604
Agua	6,600,000	7,444,800	7,697,923	7,990,444	8,270,110
Energía	4,550,000	4,963,200	5,131,949	5,326,963	5,513,407
Teléfono	960,000	992,640	1,026,390	1,065,393	1,102,681
Gas	4,550,000	4,963,200	5,131,949	5,326,963	5,513,407
Mantenimiento y Reparaciones	2,400,000	6,000,000	6,000,000	6,000,000	6,000,000
Gastos Varios	-	-			
UTILIDAD OPERACIONAL	158,568,318	114,414,609	256,250,547	295,512,913	365,511,045
	16.79%	12.31%	24.30%	26.06%	29.06%
Gastos intereses	26,135,370	17,035,529	6,405,723	-	-
UTILIDAD BRUTA	132,432,948	97,379,080	249,844,825	295,512,913	365,511,045
Impuestos	43,702,873	32,135,096	82,448,792	97,519,261	120,618,645
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
UTILIDAD NETA	\$88,730,075	\$65,243,983	\$167,396,033	\$197,993,652	\$244,892,400
Margen Neto %	9.40%	6.91%	17.73%	20.97%	25.93%

Elaboración propia, 2018.

Anexo 20. Flujo de caja Al Dente Ltda.

INGRESOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Saldo Inicial	15,000,000	175,550,791	223,961,195	364,695,008	585,468,864

Ingresos por Ventas	944,332,500	929,817,708	1,054,415,225	1,134,183,857	1,257,728,884
Préstamos Bancarios	191,200,000	-	-	-	-
Venta Activos Fijos	-	-	-	-	-
Otros ingresos	-	-	-	-	-
Total, Ingresos	1,150,532,500	1,105,368,499	1,278,376,420	1,498,878,865	1,843,197,748
<u>DESEMBOLSOS</u>	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Pagos a Proveedores x Compras	255,619,879	282,841,527	307,366,745	318,796,702	352,847,930
Pago nómina	221,499,293	245,362,340	253,704,660	263,345,437	272,562,527
Gtos de Admón y Ventas	186,000,000	192,144,000	200,676,896	207,457,570	215,244,982
Pago Impuesto Ind.Cio	10,143,662	12,733,851	14,550,930	15,651,737	17,356,659
Pago Impuesto de Renta	-	43,702,873	32,135,096	82,448,792	97,519,261
Gastos Indirectos	19,060,000	24,363,840	24,988,211	25,709,763	26,399,604
Compra Activos Fijos	91,200,000	-			
Adecuación local	100,000,000	-			
Pago Seguros	10,000,000	-			
Pago Publicidad	1,200,000	-			
Pago Intereses	26,135,370	17,035,529	6,405,723	-	-
Pago Préstamos Bancarios	54,123,504	63,223,345	73,853,151	-	-
Varios	-	-			
Total Egresos	974,981,709	881,407,304	913,681,412	913,410,000	981,930,963
Saldo Final	175,550,791	223,961,195	364,695,008	585,468,864	861,266,785
Depreciación	9,000,000	9,000,000	9,000,000	9,000,000	9,000,000
Impto. Ind. Y Cio (13.8x1000)	13,031,789	12,831,484	14,550,930	15,651,737	17,356,659
Gastos varios (diferidos)	53,200,000	52,000,000	2,000,000	2,000,000	2,000,000

Elaboración propia, 2018.

Anexo 21 Punto de equilibrio.

Punto de equilibrio	
En unidades (anual)	26240

En unidades (mensual)	2187
En pesos (anual)	363.683.293
En pesos (mensual)	30.306.941

Elaboración propia, 2019